

Gestão da Mudança

A Liderança e a Colaboração em Organizações e Cadeias de Abastecimento

Por

Luís Manuel Sanches do Vale Garcia Lourenço

Dissertação apresentada na Faculdade de Ciências e Tecnologia da
Universidade Nova de Lisboa para a obtenção do grau de Mestre em
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professora Doutora Virgínia Helena Machado

Lisboa

2010

“It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change”

Charles Darwin

AGRADECIMENTOS

Os meus agradecimentos vão para a minha família que sempre me apoiou, nos bons e maus momentos, dá-me força para correr atrás dos meus sonhos, e ensinou-me a acreditar em mim e a nunca desistir perante as adversidades. Ao Ricardo e ao Zé por me terem sempre ajudado, à Mãe e Pai pelo seu exemplo de trabalho e respeito pelos outros, à Tia Letícia e à Avó Alice pela atitude que tem perante a vida, e ao Avô Luís que já partiu mas que sempre nos acompanhará. Aos meus amigos pelo apoio incondicional. À minha professora e orientadora pela sua dedicação, empenho e orientação.

RESUMO

Fenómenos como a globalização, o desenvolvimento económico e tecnológico, as alterações sociais, políticas e demográficas, e situações de emergência, são cada vez mais frequentes e têm um impacto profundo nas relações e equilíbrios dos mercados e das organizações. Aumentam a incerteza, a competitividade, a volatilidade dos mercados, as expectativas e exigências dos clientes, provocando, consequentemente, significativas flutuações na procura e na oferta. Independentemente da frequência e impacto das mudanças a que estavam sujeitas no passado ou de as suas características e atributos aproximarem de um dos paradigmas de gestão *Lean*, *Agile* ou *Leagile*, todas as organizações e cadeias de abastecimento tem hoje de estar preparadas para a mudança. Acresce ainda que se as organizações estiverem preparadas e abertas à inovação, a incerteza e as mudanças podem trazer ou fazer surgir diversidade e oportunidades que devem ser exploradas e capitalizadas em seu favor e da sua competitividade.

A dissertação propõe demonstrar que as organizações e cadeias de abastecimento que triunfarão são aquelas que realmente estão preparadas para competir num mercado único global, tendo a capacidade de reagirem, responderem e adaptarem correctamente e rapidamente às mudanças. Desenvolvem processos de mudança metódicos, rigorosos e faseados no tempo, onde a liderança e a colaboração são *drivers* fundamentais na gestão da mudança. Estas organizações incorporam também na sua missão e visão uma cultura de mudança que não está apenas centrada nas próprias mas que envolve todos os colaboradores e as entidades da cadeia de abastecimento em que está inserida.

ABSTRACT

Phenomena such as globalisation, economic and technological development, social, political and demographic changes, and emergency situations are becoming more frequent and have a profound impact on the relationships and balances of markets and organisations. Increases uncertainty, competitiveness, market volatility, expectations and requirements of clients, causing, consequently, significant demand and supply fluctuations. Regardless of the frequency and impact of the changes that were subject in the past or their characteristics and attributes close to one of management paradigms Lean, Agile or Leagile, all organisations and supply chains must now be prepared for change. Moreover, if organisations are prepared and open to innovation, uncertainty and changes can bring out diversity and opportunities that should be exploited and capitalised on themselves and their competitiveness.

The dissertation aims to demonstrate that organisations and supply chains that succeed are those that are really prepared to compete in a single global market, having the ability to react, respond and adapt to changes quickly and correctly. They develop methodical, rigorous and phased in time change processes, where leadership and collaboration are key drivers in managing change. These organisations also incorporate a change culture in their mission and vision that is not centered only on themselves but which involves all employees and entities in the supply chain in which it operates.

LISTA DE ABREVIACÕES

ADSL	<i>Asymmetric Digital Subscriber Line.</i>
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
CA	Cadeia de Abastecimento
CAs	Cadeias de Abastecimento
DOI	Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas
FTTH	<i>Fiber To The Home</i>
GPS	<i>Global Positioning System</i>
G8	Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Grã-Bretanha, França, Itália, Canadá e Rússia
IT	Tecnologias de informação
OPA	Oferta Pública de Aquisição
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDA	<i>Personal Digital Assistants</i>
PME	Pequena e Média Empresa
p.p.	Pontos percentuais
PT	Portugal Telecom
P&S	Produtos e Serviços
QoS	Qualidade de Serviço
SFT	Serviço Fixo Telefónico
SMS	<i>Short Message Service</i> (Serviço de mensagens curtas)
SP	Prestadores de serviços externos
TMI E2E	Tempo Médio de Instalação <i>End to End</i>
TMR E2E	Tempo Médio de Reparação <i>End to End</i>
TA	Tempo de Aprovisionamento
3D	Três Dimensões

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	CONTEXTO DA DISSERTAÇÃO.....	1
1.2	OBJECTIVOS	2
1.3	METODOLOGIA	2
1.4	ESTRUTURA	3
2	INCERTEZA	5
2.1	A INCERTEZA E AS ORGANIZAÇÕES.....	5
2.2	ALTERAÇÕES DOS MERCADOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	6
2.3	NECESSIDADE DE PREVER COM MAIOR PRECISÃO.....	8
3	CADEIAS DE ABASTECIMENTO <i>LEAN</i>, <i>AGILE</i> E <i>LEAGILE</i>	10
3.1	ENQUADRAMENTO	10
3.2	ESTRATÉGIA DAS CADEIAS DE ABASTECIMENTO	10
3.3	CADEIAS DE ABASTECIMENTO <i>LEAN</i>	13
3.3.1	Paradigma <i>Lean</i>	13
3.3.2	Aplicação do paradigma <i>Lean</i> às cadeias de abastecimento	14
3.4	CADEIAS DE ABASTECIMENTO <i>AGILE</i>	15
3.4.1	Paradigma <i>Agile</i>	15
3.4.2	Aplicação do paradigma <i>Agile</i> às cadeias de abastecimento	17
3.4.3	Dimensões da cadeia de abastecimento <i>Agile</i>	17
3.5	DIFERENÇAS ENTRE CADEIAS DE ABASTECIMENTO <i>LEAN</i> E <i>AGILE</i> , E A ESTRATÉGIA HÍBRIDA <i>LEAGILE</i>	18
3.5.1	Qualificadores de mercado e de sucesso das cadeias de abastecimento <i>Lean</i> e <i>Agile</i>	18
3.5.2	<i>Leagile</i> – Estratégia híbrida.....	19
4	COLABORAÇÃO	21
4.1	AS ALIANÇAS E PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES.....	21
4.2	SELECÇÃO DOS PARCEIROS	22
4.3	RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS	24
4.3.1	Alianças Estratégicas	25
4.4	INFORMAÇÃO.....	26
4.4.1	Tecnologias de Informação	28

4.5	ALINHAMENTO E CONFIANÇA DAS ORGANIZAÇÕES NUMA CADEIA DE ABASTECIMENTO	29
5	LIDERANÇA	30
5.1	O CONCEITO DE LIDERANÇA	30
5.2	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	31
5.3	O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA	32
5.4	GESTÃO DE PESSOAS	33
6	GESTÃO DA MUDANÇA.....	35
6.1	A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES	35
6.2	IDENTIFICAÇÃO DA REALIDADE DA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO	36
6.3	O PROCESSO DE MUDANÇA	37
7	CASOS DE ESTUDO	42
7.1	CASO DE ESTUDO I – PRESDOURO – PRÉ-ESFORÇADOS BEIRA DOURO, S. A.	43
7.1.1	Introdução – A organização e o mercado	43
7.1.2	Concorrência.....	44
7.1.3	Cadeia de abastecimento	44
7.1.4	Gestão da mudança.....	48
7.2	CASO DE ESTUDO II – GRUPO DINIZ & CRUZ.....	53
7.2.1	Introdução – A organização e o mercado	53
7.2.2	Marcas	54
7.2.3	Concorrência.....	55
7.2.4	Cadeia de abastecimento	56
7.2.5	Gestão da mudança.....	60
7.3	CASO DE ESTUDO III – PORTUGAL TELECOM - DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES CLIENTE E INFRA-ESTRUTURAS.....	63
7.3.1	Portugal Telecom.....	63
7.3.2	Concorrência no mercado nacional	64
7.3.3	Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas	66
7.3.4	Cadeia de abastecimento	67
7.3.5	Gestão da mudança.....	71
7.4	ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO	83
7.4.1	Organização	83
7.4.2	Mercado	84
7.4.3	Cadeia de abastecimento	84

7.4.4	Gestão da mudança.....	85
8	CONCLUSÃO.....	88
9	BIBLIOGRAFIA	91
9.1	OUTRA BIBLIOGRAFIA	95
ANEXO 1.....		97

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Membros e observadores da Organização Mundial de Comércio	7
Figura 3.1 - As quatro dimensões da Cadeia de Abastecimento.	11
Figura 3.2 – Lista dos sete desperdícios que, segundo a Toyota, deveriam ser eliminados.....	14
Figura 3.3 – As quatro dimensões da cadeia de abastecimento <i>Agile</i>	17
Figura 3.4 - Condições que qualificam para a entrada no mercado e de sucesso da cadeia de abastecimento <i>Lean</i> e <i>Agile</i>	19
Figura 3.5 – <i>Lean</i> , <i>Agile</i> e <i>Leagile</i> de acordo com a variabilidade e volatilidade do mercado, e o volume de produtos e serviços disponibilizados.	20
Figura 4.1 – As cinco fases das alianças e parcerias de sucesso.	21
Figura 4.2 – Critérios de selecção de parceiros.	23
Figura 4.3 – Relacionamento tradicional vs relacionamento com interacção a diversos níveis das organizações (Borboleta vs Diamante).	24
Figura 4.4 - Características necessárias que a informação deve ter de forma a ser útil na tomada de decisão.....	27
Figura 5.1 – Desenvolvimento da interacção do conceito de liderança.	30
Figura 5.2 – As cinco componentes da inteligência emocional essenciais possuir num ambiente organizacional.....	32
Figura 6.1 – Matriz de concordância nas organizações.....	36
Figura 7.1 – Logótipo da Presdouro – Pré Esforçados Beira Douro, S. A.	43
Figura 7.2 - Cadeia de abastecimento em que a Presdouro está inserida	45
Figura 7.3 – Fases do processo de selecção de fornecedores da Presdouro.	47
Figura 7.4 - Preço de produção do aço (<i>steel</i>), betume (<i>asphalt</i>), betão (<i>concrete</i>) e madeira (<i>lumber</i>).	49

Figura 7.5 – Logótipo do Grupo Diniz & Cruz.	53
Figura 7.6 – Marcas do Grupo Diniz & Cruz, Do Homem e Dalmata.	54
Figura 7.7 - Países em que os produtos do Grupo Diniz & Cruz estão presentes.	55
Figura 7.8 - Cadeia de abastecimento em que o Grupo Diniz & Cruz está inserido.	56
Figura 7.9 – Logótipo do Grupo Portugal Telecom.	63
Figura 7.10 - A presença da Portugal Telecom no mundo.	63
Figura 7.11 – Logótipos das marcas PT: TMN (telecomunicações móveis), Meo (<i>Pay-TV</i>) e SAPO (internet).	64
Figura 7.12 - Quota de mercado de <i>Pay-TV</i> em Portugal e dos principais operadores europeus 27 meses após o lançamento deste serviço.	65
Figura 7.13 - Cadeia de abastecimento em que a Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas está inserida.	68
Figura 7.14 - As etapas do Programa de Transformação DOI.	74
Figura 7.15 - Evolução das tecnologias do mercado em que a DOI opera.	76
Figura 7.16 - Distribuição de idade e do nível educacional da <i>Field Force</i> DOI em 2007 e 2009.	77
Figura 8.1 - A importância da Liderança e Colaboração na Gestão da Mudança de organizações e CAs com características e atributos que se aproximam da dos paradigmas <i>Lean</i> , <i>Agile</i> e <i>Leagile</i>	89

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Características dos níveis de decisão da gestão de cadeias de abastecimento.....	12
Tabela 2 – Definições do paradigma <i>Lean</i>	13
Tabela 3 – Definições do paradigma <i>Agile</i>	16
Tabela 4 – Comparação dos atributos entre as cadeias de abastecimento <i>Lean</i> , <i>Agile</i> e <i>Leagile</i>	20
Tabela 5 – As oito fases do processo de mudança numa organização.	38
Tabela 6 – A organização, os serviços, os parceiros e os sistemas de informação da DOI em 2007.	72
Tabela 7 – Características das organizações: Presdouro, Grupo Diniz & Cruz e Portugal Telecom - Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas.....	83

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DA DISSERTAÇÃO

As mudanças radicais que têm ocorrido no mundo nos últimos anos, especialmente desde o ano 2000, têm provocado profundas alterações nos mercados, nas organizações, e no relacionamento entre as diversas entidades das cadeias de abastecimento (CAs).

Fenómenos como a globalização têm proporcionado desenvolvimento económico, social e tecnológico em diversas regiões do globo, que provocam enormes alterações a nível social, demográfico e político. A abertura gradual da China à economia de mercado, a emergência de outras potências regionais como a Índia, Brasil e Rússia, assim como a abolição de muitas das barreiras comerciais, são consequências deste fenómeno global de alteração dos equilíbrios até ali existentes. Para além da globalização, acontecimentos como os atentados terroristas de 11 de Setembro de 2001 em Nova Iorque e Washington, os conflitos armados que se seguiram no Afeganistão e Iraque, a crise financeira do *Subprime* em 2008, e outras situações de emergência, contribuíram para uma nova realidade e conjectura mundial.

Todos estes acontecimentos tem sido decisivos para o aumento da incerteza, da volatilidade dos mercados, da competitividade, da exigência dos clientes, provocando consequentemente flutuações na procura e na oferta nunca antes vistas.

A nova realidade coloca as CAs no plano económico, como a principal arma competitiva das organizações, substituindo a ideia tradicional de que são as organizações individualmente o factor mais importante para alcançar sucesso nos respectivos mercados. As CAs estão cada vez mais no centro da competição nos mercados, confrontando-se de forma a criarem vantagens competitivas que possam ser aproveitadas da melhor forma pelas organizações.

Exige-se assim, que as organizações e as CAs em que estão inseridas, de forma a sobreviverem nos seus mercados e/ou criarem vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes, compreendam o fenómeno da globalização e que as mudanças a que estão sujeitas são cada vez mais frequentes, com maior impacto e imprevisíveis. É fundamental que tenham a capacidade de identificar padrões chave, oportunidades, ameaças futuras e mudanças, fortalecer e agilizar as relações entre as diversas entidades da CA, e mobilizar todos os *stakeholders* em redor de objectivos comuns.

Isto permite que as organizações e as CAs estejam melhor preparadas para reagir, responder e adaptar rapidamente às alterações a que estão sujeitas e competir num mercado global.

1.2 OBJECTIVOS

A exposição e o impacto das mudanças a que as organizações e CAs estão sujeitas difere consoante o mercado em que estão inseridas, as características do produto ou serviço disponibilizado, a estrutura organizacional de cada uma das entidades envolvidas, e a forma como reagem, respondem e se adaptam a alterações que lhes são impostas. Apesar das diferenças, as mudanças são cada vez mais frequentes, com maior impacto, imprevisíveis e transversais a todos os mercados, não poupando qualquer sector de actividade, organização ou CA.

A exigência de responder, reagir e adaptar rapidamente e correctamente às mudanças a que são sujeitas, é fundamental para que as organizações e CAs prosperem e, em último caso, sobrevivam num mercado global cada vez mais competitivo.

Por estas razões, o objectivo desta dissertação visa através da análise dos processos de mudanças de três organizações e respectivas CAs, constatar a necessidade de estarem preparadas para enfrentar mudanças, independentemente das características e formas de gestão estarem mais próximas dos fundamentos dos paradigmas *Lean*, *Agile* ou *Leagile*. Apesar de no mundo global as organizações e CAs serem diferentes, quando são confrontadas com mudanças comportam-se e tomam medidas que por vezes são idênticas entre si. Assim, o objectivo passa também pela identificação de padrões comuns na gestão da mudança que permitem às organizações e respectivas CAs em que estão inseridas, criar vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

1.3 METODOLOGIA

A dissertação foi fundamentada numa pesquisa bibliográfica extensa e rigorosa em livros, documentos e artigos académicos, revistas especializadas, e informação recolhida em palestras e cursos sobre as temáticas abordadas a que o autor assistiu ou participou. A bibliografia analisada foi feita tendo em consideração os trabalhos mais recentes, não abdicando, sempre que necessário, de recorrer a referências mais antigas.

Foram identificadas organizações que apresentassem diferentes características organizacionais e de mercado em que operam, disponibilizassem produtos e serviços distintos e que tivessem

nos últimos anos sido afectadas por mudanças com relativo impacto nas suas organizações e respectivas CAs. Apesar das diferenças verificadas, elas complementam-se entre si no que respeita à análise do tema desenvolvido na dissertação, proporcionando uma análise mais completa e rica.

Do leque inicial de organizações identificadas, a escolha recaiu sobre a Presdouro – Pré-Esforçados Beira Douro S.A., o Grupo Diniz & Cruz e a Portugal Telecom (PT) – Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas (DOI). Através de reuniões com responsáveis das organizações, pesquisa e análise de documentação, foi recolhida informação respeitante às próprias organizações e CAs em causa, mudanças e respectivos impactos, e as medidas tomadas para superar as alterações. (i) Na Presdouro foi recolhida informação durante uma semana e realizadas reuniões com o Presidente do Conselho Executivo, responsável pela logística e produção. (ii) No Grupo Diniz & Cruz a recolha de informação decorreu também durante uma semana e foram realizadas reuniões com o responsável financeiro e administrativo. (iii) No caso da PT - DOI, devido ao facto de ser colaborador desde Setembro de 2009, a informação foi recolhida durante mais de um ano e tendo sido realizadas reuniões com membros do Conselho Executivo e de Administração, com o Director da DOI, com Directores de sub-direcções da DOI e diversos colaboradores. Devido ao acesso a um maior volume de informação, a análise desta organização e respectiva CA no caso de estudo é mais extensa, detalhada e elaborada.

1.4 ESTRUTURA

A dissertação está estruturada em oito capítulos. No primeiro capítulo é introduzido o tema que abordado, a motivação da dissertação, os objectivos, a metodologia utilizada e a estrutura.

O segundo capítulo introduz o tema da incerteza a que as organizações estão cada vez mais expostas. Fenómenos como a globalização, o desenvolvimento económico e tecnológico, alterações sociais, políticas e demográficas, situações de emergência, são causadores de instabilidade e provocam consideráveis mudanças nas organizações e CAs. Este aumento da frequência e do impacto das mudanças obriga a que as organizações estejam cada vez mais bem preparadas e desenvolvam competências que lhes permitam adaptar-se às novas realidades.

O terceiro capítulo aborda o papel fundamental que as CAs têm no plano económico, constituindo-se actualmente como a principal arma competitiva das organizações. Estando o meio que envolve as CAs em contínua mutação, é exigido que estas se adaptem rápida e

correctamente às mudanças a que são sujeitas em cada momento. Os paradigmas de gestão evoluíram também de forma a responderem às mudanças verificadas. Os paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*, que podem ser aplicados às CAs, adequam-se cada um deles a diferentes estratégias, produtos e serviços disponibilizados, e à exigência de resposta rápida ao mercado.

O quarto capítulo é sobre a importância da colaboração entre as diversas entidades das CAs. O tipo de relacionamento entre parceiros, o processo de selecção de parcerias e a partilha de informação ao longo da CA são temáticas abordadas.

No quinto capítulo é apresentado o conceito da liderança aplicado às organizações e o papel que esta tem na gestão dos colaboradores em processos de transformação. A liderança tem vindo, também ela, a adaptar-se ao longo do tempo, sendo cada vez mais importantes as competências de auto-gestão e as de gestão de relacionamento com as pessoas. A inteligência emocional responde efectivamente a estas questões, permitindo aos que a utilizam efectivamente ganhos substanciais ao nível do desempenho de uma organização.

O sexto capítulo aborda a gestão da mudança nas organizações, apresentando linhas orientadoras para a implementação de um processo de mudança metódico e rigoroso. A identificação da realidade interna da organização, o papel da liderança e dos colaboradores é fundamental para o sucesso de um processo de mudança.

No sétimo capítulo são desenvolvidos os casos de estudo tendo em conta o desenvolvimento teórico anterior. No final deste capítulo é apresentada uma conclusão sobre os casos de estudo.

Finalmente no oitavo e último capítulo são apresentadas as principais conclusões e a contribuição que estas têm para as organizações que se vêem confrontadas com um aumento exponencial das mudanças em seu redor.

2 INCERTEZA

“O mundo odeia a mudança, no entanto, foi a única coisa que trouxe progresso”

Charles F. Kettering

“Longe a confusão encontra-se simplicidade. Da discórdia encontra-se a harmonia. No meio da dificuldade, está a oportunidade”

Albert Einstein

2.1 A INCERTEZA E AS ORGANIZAÇÕES

As organizações sempre tiveram de enfrentar mudanças mas nos últimos anos estas têm sido cada vez mais frequentes e com maior impacto. Passou a ser mais difícil traçar padrões por referência a acontecimentos passados porque actualmente as mudanças ao nível macroeconómico são incomparáveis. Assim, a solução passa por os líderes das organizações terem a capacidade de analisarem e entenderem o que se passa para além da sua própria organização, e terem uma perspectiva mais lata e abrangente do mundo que os rodeia, mesmo do que possa parecer que nada tem a ver com o seu negócio. Esta abertura e compreensão do que se passa em redor da organização e no mundo em geral, permite a identificação de novos padrões e de oportunidades que não serão perceptíveis se a organização estivesse encerrada em si mesma. Por isso, a escuta activa é essencial porque no mundo cada vez mais competitivo, cada movimento ou decisão de um concorrente é observado e analisado, originando reacções e acções. Assim, para além da tentativa da identificação de padrões, exige-se, também capacidade de reacção aos movimentos dos concorrentes (Charan, 2007).

O mundo onde as organizações operam, geram riqueza e interação é cada vez mais imprevisível, volátil e turbulento, onde os ciclos de vida são cada vez mais pequenos e a competitividade global cria maior incerteza (Christopher, 2000). O mercado está cada vez mais competitivo e já não há produtos ou mercados que estejam salvaguardados desta competitividade. Esta pressão a que as organizações estão sujeitas, obriga-as a analisarem correctamente as oportunidades e ameaças futuras.

As constantes mudanças e as imprevisibilidades provocam maior pressão sobre a tomada de decisão das organizações, obrigando-as a encontrar formas de preverem e se adaptarem para enfrentarem melhor o mercado. A incerteza cada vez maior só poderá ser enfrentada pelas organizações através de processos e dinâmicas adaptativas.

A incerteza, segundo Premkumar (2000) citando Daft & Lenge (1986), pode ser caracterizada de duas formas: a incerteza resultante da falta de conhecimento sobre os acontecimentos ocorridos e a incerteza resultante de não se saber reagir a um acontecimento quando ele ocorre. Existem três responsáveis distintos que podem provocar incerteza: os clientes, os fornecedores e as organizações (Yu et al., 2001).

A incerteza traz diversidade e surpresas se as organizações estiverem preparadas para elas, pelo que, neste caso, a incerteza não deverá ser encarada com receio mas deve ser vista como a possibilidade de explorar novas oportunidades.

2.2 ALTERAÇÕES DOS MERCADOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

O desenvolvimento económico, as alterações sociais, políticas e demográficas, a desregulação dos mercados, a instabilidade dos preços das matérias-primas, designadamente do petróleo, e os avanços tecnológicos estão na origem de mercados mais competitivos e voláteis, com enormes flutuações na procura e na oferta (Lee, 2004) e (Kotter, 1990). Em paralelo, convivemos com situações de emergência, tais como as pandemias (gripe das aves em 2005 e suína em 2009), as catástrofes ambientais, os actos terroristas (por exemplo os ataques do 11 de Setembro de 2001 contra as Torres Gémeas em Nova Iorque e o Pentágono em Washington), guerras e ataques no ciberespaço ou vírus informáticos, que são importantes geradores de instabilidade nas organizações e que são muito difíceis de prever e gerir (Lee, 2004).

Por outro lado, o fenómeno da globalização tem tido um forte impacto nos mercados e nas organizações, alterando significativamente as relações e os equilíbrios designadamente através do surgimento de novas economias que começaram a disputar o palco económico com as grandes potências tradicionais. O'Neil (2001), no relatório da Goldman Sachs "*Building Better Global Economic Brics*", designa este grupo de economias emergentes como os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Estes países têm enormes reservas de matérias-primas, um vasto leque de organizações fabris e mão-de-obra extremamente barata, o que lhes permite apresentar produtos muito competitivos nos mercados ocidentais. Neste relatório prevê-se que nos próximos 50 anos, se tudo correr normalmente, as economias dos BRIC terão ultrapassado as economias do G8 (Estados Unidos da América, Japão, Alemanha, Grã-Bretanha, França, Itália, Canadá e Rússia).

Para além do surgimento destas novas super-economias, a liberalização e a desregulamentação dos mercados promovida por organizações como a Organização Mundial do Comércio (OMC), que desde 1995 actua no quadro da supervisão e da liberalização do comércio mundial, e a União Europeia, têm permitido a entrada de novos concorrentes (W.T.O., About the WTO — a statement by the Director-General). A figura 2.1 apresenta os países membros e os observadores da OMC, além dos outros que não fazem parte da organização.

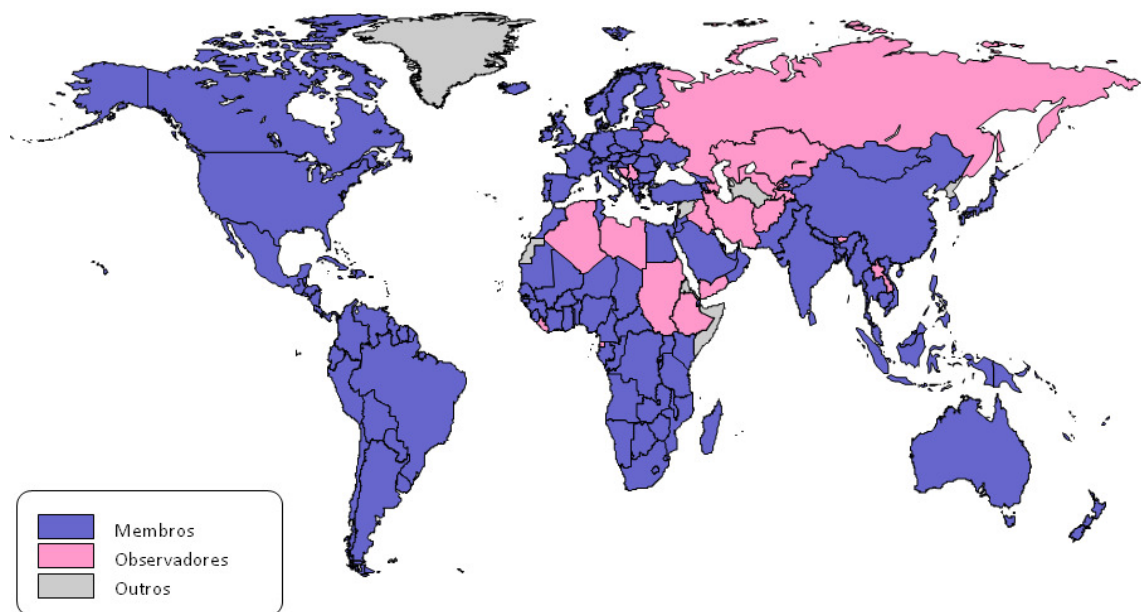


Figura 2.1 - Membros e observadores da Organização Mundial de Comércio
Fonte: Organização Mundial do Comércio - Statistics: International Trade Statistics (2009).

Até há poucos anos, os países promoviam políticas bastante restritivas quanto à entrada nos seus mercados internos de novos concorrentes de outros países e detinham organizações monopolistas. Com a desregulação e consequente liberalização dos mercados, especialmente na Europa, permitiu-se a entrada de novos concorrentes provenientes de regiões de todo o mundo que acabaram por transformar por completo os mercados. A abertura, nas últimas décadas, dos mercados a organizações provenientes da Ásia, especialmente China, Índia, Coreia do Sul e Japão, do ex-bloco Soviético, e da América do Sul, veio aumentar exponencialmente a competitividade nos países mais desenvolvidos, obrigando a que as organizações encontrarem soluções para continuarem competitivas e com capacidade para prosperar.

Outro acontecimento inesperado que veio criar enorme instabilidade às organizações foi a crise financeira mundial de 2008. A crise do *Subprime* foi a maior crise financeira mundial

desde a Grande Depressão de 1929, provocando inicialmente uma avalanche de falências no mundo financeiro, tendo-se alastrado de seguida aos restantes sectores da economia. Assim, os anos de 2008 e 2009 ficaram marcados por um importante abrandamento da actividade nos países mais desenvolvidos e pela consequente contração da economia mundial, levando a que se verificasse uma deterioração dos níveis de confiança dos agentes económicos que provocou uma queda abrupta da procura. A crise mundial veio expor duas dinâmicas completamente diferentes, a dinâmica económica de países desenvolvidos como os E.U.A. e os países da Zona Euro, e a dos países emergentes. Enquanto as economias dos países desenvolvidos sofreram especialmente com a crise verificou-se que as economias emergentes registaram apenas um pequeno abrandamento ultrapassando algo incólumes e com relativo dinamismo esta fase. Isto mostra que estas economias se apresentam cada vez mais como um dos principais motores da economia mundial, assumindo a China, neste momento, o lugar de principal *player* deste grupo de nações. De facto, a China com um crescimento de 9% no ano de 2009 desempenha um papel decisivo no que respeita à definição dos novos padrões de consumo mundial de matérias-primas e também de produtos acabados. Este crescimento vertiginoso está a fazer com que se crie uma nova classe média na China que tem cada vez mais necessidades de consumo que tem de ser satisfeitas.

As mudanças têm vindo a acontecer a um ritmo cada vez maior o que exige às organizações que estejam preparadas para enfrentar situações novas, tanto a nível do mercado como das necessidades dos clientes.

2.3 NECESSIDADE DE PREVER COM MAIOR PRECISÃO

Os gestores para terem a percepção do que poderá ser o futuro das suas organizações, do mercado, da evolução da procura e da concorrência, recorrem a previsões para apoiarem os processos de decisão. Mas as previsões têm um grau de imprevisibilidade e fiabilidade variável, dependendo de vários factores internos e externos às organizações e também do período a que reportam. Ou seja, as previsões a longo prazo têm uma menor fiabilidade e precisão que as de curto prazo porque a exposição de uma organização às mudanças do mercado e do mundo são consequentemente maiores.

Imprecisões nas previsões e erros podem ter um impacto significativo nas organizações, provocando quebras nas vendas, a obsolescência e desvalorização de *stock*, utilização ineficaz de recursos, e consequentemente perda significativa de competitividade (Simchi-Levi et al., 2003).

Segundo Simchi-Levi et al. (2003) é extremamente difícil conjugar a oferta à procura e ainda mais difícil é prever com algum grau de precisão a procura para um longo período de tempo. Definiram, por isso, os três princípios das previsões de longo prazo. O primeiro é o de que as previsões estão sempre erradas, o segundo é o de que quanto maior for o período de previsão pior será o resultado da previsão e, por último, é o de que as previsões agregadas são mais precisas.

3 CADEIAS DE ABASTECIMENTO *LEAN*, *AGILE* E *LEAGILE*

“A mão invisível do mercado nunca funcionará sem um punho escondido”

Thomas Friedman

3.1 ENQUADRAMENTO

Uma cadeia de abastecimento (CA) é caracterizada por ser um conjunto de actividades que acrescentam valor e que tem por objectivo ligar todas as entidades da cadeia a um cliente final, sendo possível identificar três fluxos distintos ao longo da cadeia, materiais, informação e capital (Harrison, 2003).

As cadeias de abastecimento (CAs) são cada vez mais no plano económico a principal arma competitiva das organizações, substituindo a ideia tradicional de que são as organizações individualmente o factor mais importante para terem sucesso nos respectivos mercados. Passando a competição das organizações a ser feita entre as CAs a que pertencem, as parcerias e relações entre as diversas entidades de cada CA são o factor diferenciador e potenciador do desempenho, sendo fundamental focar os esforços e a atenção na melhoria contínua das CAs (Hoek et al., 2001) e (Hausman, 2003). As CAs têm, segundo Ren, Yusuf, & Burns (2008), de ser desenvolvidas e construídas de modo a acompanharem as dinâmicas do ambiente operacional, sendo por isso o reflexo do meio em que operam e interagem.

O surgimento de novas técnicas de produção e tecnologias, o aumento da velocidade de comunicação entre entidades e do nível de exigência dos consumidores provocou o aumento da complexidade das CAs e, conseqüentemente, a necessidade de alterar processos, configurações e relações (Hausman, 2003). Desta forma, Ren et al. (2008) consideram que os factores que permitem a uma CA ter sucesso no meio em que opera são a velocidade e a flexibilidade que ela demonstra.

3.2 ESTRATÉGIA DAS CADEIAS DE ABASTECIMENTO

Quando se define uma estratégia para CA é fundamental perceber todas as dimensões que estão associadas ao mercado em que esta está inserida e as necessidades dos clientes (Christopher et al., 2001). Um conjunto de dimensões chave afectam o desempenho e a forma como se aborda a definição da estratégia de uma CA, sendo elas o serviço, os activos, a

velocidade e a qualidade. Na figura 3.1 apresentam-se as quatro dimensões da CA e principais características a elas associadas (Hausman, 2003).

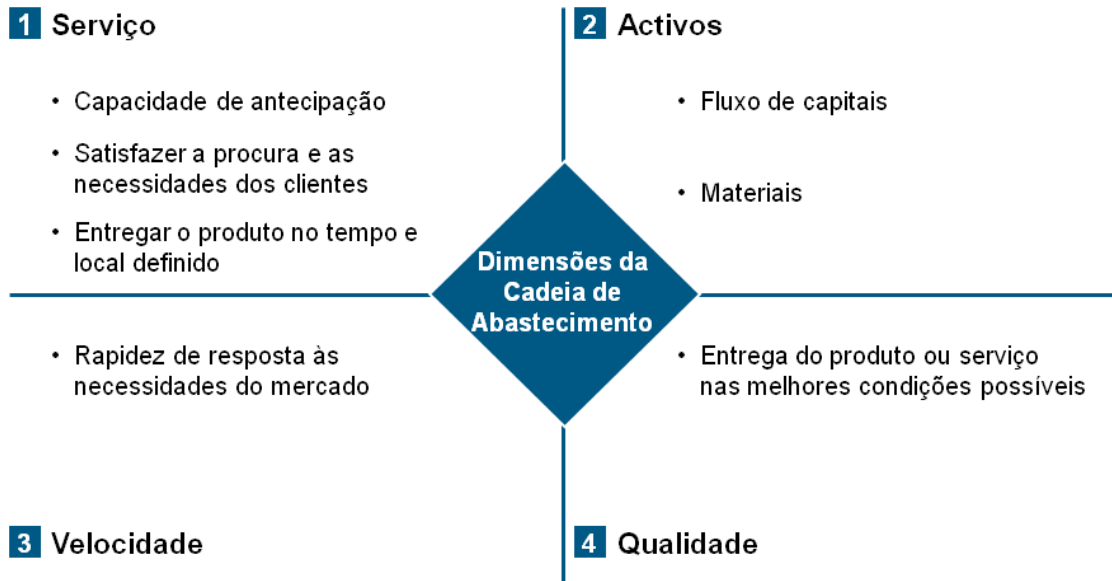


Figura 3.1 - As quatro dimensões da Cadeia de Abastecimento.

(1) É importante que as CAs sejam concebidas de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, disponibilizando o produto e serviço no momento e local definido e tenham capacidade de antecipação ao mercado e às exigências dos clientes. (2) A identificação dos activos que circulam numa CA, nomeadamente o fluxo de capitais e material, é essencial para a definição da estratégia a ser implementada na CA. (3) A rapidez com que as CAs respondem às necessidades do mercado. (4) A entrega de produtos ou serviços nas melhores condições possíveis permite a criação de vantagens competitivas que, consequentemente, melhoram o desempenho da CA (Hausman, 2003).

Uma estratégia correcta e um desenho eficaz de uma CA permitem uma redução de custos entre 5 e 60%, sendo a média de 10%, e a diminuição dos tempos de serviço entre 25 e 75%, sendo a média de 30% (Harrison, 2003). Segundo Singhal & Hendricks (2002), organizações cotadas em bolsa que anunciem problemas ou falhas nas suas CAs têm um impacto negativo imediato de 7,5% na cotação das acções. Outro dado importante revela que as organizações líderes de mercado obtêm vantagens competitivas reais ao apresentarem níveis de serviço extremamente elevados. Neale et al. (2003) citando Lowe et al. (2001) referem que as organizações que são líderes de mercado têm a capacidade de entregar 99% das encomendas no momento pretendido pelos clientes, enquanto a média do mercado é de apenas 89%.

A gestão das CAs abrange vários níveis de decisão, nomeadamente (i) o nível estratégico, onde as orientações de longo prazo são definidas, (ii) o nível tático, em que as decisões são de médio e curto prazo, tais como as respeitantes à gestão de *stocks*, transporte e planos de produção, e por último (iii) o nível operacional, em que o foco é nas decisões do dia-a-dia da vida da organização (Simchi-Levi et al., 2003). Na tabela 1 apresentam-se os três níveis de decisão e as respectivas características das mesmas.

Característica	Nível		
	1 Estratégico	2 Tático	3 Operacional
Âmbito das Decisões	<ul style="list-style-type: none"> • Organizacionais • Escolha de parceiros e fornecedores • Número, localização e capacidade de infra-estruturas físicas, tais como, armazéns e unidades de produção • Fluxo de material e informação 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de produção e compras • Gestão de <i>stocks</i> • Estratégias de transporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão operacional do dia-a-dia • Tempo de aprovisionamento • Calendarização • Gestão de rotas de distribuição
Impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Longo-prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Médio e curto-prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Imediato
Frequência	<ul style="list-style-type: none"> • Poucas decisões por ano 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões tomadas entre uma vez por ano, e uma vez por semana 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões diárias que têm a ver com as operações diárias

Tabela 1 – Características dos níveis de decisão da gestão de cadeias de abastecimento.

A análise e gestão de uma CA significa uma atenção e entendimento do negócio mais complexo do que quando se gere uma organização individualmente. É necessário não só ter em consideração várias organizações em simultâneo mas também prestar tanta atenção aos pormenores como quando se analisa uma organização individualmente. A gestão da CA terá de ser analisada como um todo, sem esquecer a independência de cada organização. Cada uma têm a sua própria gestão, tendo por objectivo aumentar os seus lucros e proteger os seus recursos. Esta atitude tende na maioria das vezes a aumentar as divergências e conflitos entre parceiros de uma CA (Mason-Jones et al., 2000) e (Hoek et al., 2001).

3.3 CADEIAS DE ABASTECIMENTO LEAN

3.3.1 Paradigma *Lean*

As origens do paradigma *Lean* remontam ao Sistema de Produção Toyota, mais propriamente à filosofia *Just-In-Time*, da Toyota Motor Corporation, desenvolvida por Taiichi Ohno (Womack et al., 1991). Segundo Christopher et al. (2001), citando Towill et al. (2000), as origens da produção *Lean* remontam para além do Sistema de Produção Toyota, à produção dos famosos aviões britânicos *Spitfire* durante a Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

O principal objectivo de Ohno era reduzir o tempo que decorria entre a encomenda do cliente e a recolha do dinheiro proveniente da venda do produto, através da eliminação de todas as actividades que não acrescentassem valor ao produto, ou seja, da eliminação de todo o desperdício (Ohno, 1988).

O *Lean* tem pois como objectivo a eliminação de todos os elementos que aumentam o custo e não acrescentam valor ao produto, aumentando consequentemente a produtividade de toda a organização (Ohno, 1988), (Womack et al., 1991) e (Reichhart et al., 2007). A tabela 2 apresenta algumas definições do paradigma *Lean*.

Referência	Definição
Reichhart et al. (2007) citando Sugimori et al.(1977) e Monden (1998)	“O <i>Lean</i> baseia-se em dois conceitos: redução do custo através da eliminação de desperdício e valorização e utilização plena das capacidades dos colaboradores”
Naylor et al. (1999)	<i>Lean</i> significa desenvolver um fluxo de valor para eliminar todos os desperdícios, incluindo o tempo e garantir um nível de calendarização

Tabela 2 – Definições do paradigma *Lean*.

O paradigma *Lean* diferencia claramente o que é valor, isto é, aquilo que a organização faz e que o cliente está disposto a pagar, de todos os aspectos que são desperdício ou custos que devem ser reduzidos ou eliminados. O entendimento da diferença entre o que é valor e desperdício é fundamental para poder identificar as actividades que não acrescentam valor ao produto. É fundamental identificar correctamente o papel de cada pessoa e de cada actividade na organização, e a sua importância no objectivo de alcançar o sucesso pretendido (Rich, 2006).

A Toyota Motor Corporation definiu uma lista com os sete desperdícios que deveriam ser eliminados. Os desperdícios são o excesso de produção, processos inapropriados, transporte, *stock*, atrasos, defeitos e movimentação desnecessários, como se verifica na figura 3.2 (Ohno, 1988).



Figura 3.2 – Lista dos sete desperdícios que, segundo a Toyota, deveriam ser eliminados.

A identificação dos principais desperdícios é uma base para um combate mais efectivo e directo que proporciona focar a estratégia no que realmente é decisivo para se alcançar os objectivos finais do *Lean*. É essencial promover a eliminação destes desperdícios de forma a criar uma organização mais eficiente.

Os princípios do paradigma *Lean* dão muita importância ao papel que os colaboradores desempenham, sendo fundamental serem altamente qualificados e estarem motivados para desempenharem as suas actividades. A eliminação do desperdício aumenta a importância do trabalho para os colaboradores permitindo que ao mesmo tempo, se valorizem os indivíduos e se reduzam custos desnecessários (Ohno, 1988), (Womack et al., 1991) e (Rich, 2006).

Em última análise, o paradigma *Lean* proporciona uma visão sistemática e permite alinhar todas as actividades, com a criação de valor para o cliente e de lucros para a organização (Rich, 2006).

3.3.2 Aplicação do paradigma *Lean* às cadeias de abastecimento

O paradigma *Lean* ao longo do tempo tem evoluído e tem sido utilizado em todos os tipos de indústria, desde os serviços à construção. Utiliza-se o paradigma *Lean* em variadas áreas de actuação de uma organização, sempre com o objectivo de eliminar desperdício e actividades que não acrescentem valor (Womack et al., 1991) e (Reichhart et al., 2007).

A aplicação do paradigma *Lean* às CAs tem como objectivo a entrega de produtos e serviços com valor ao cliente ao melhorar o desempenho de toda a cadeia (Hoenes et al., 2003). A melhoria passa por eliminar o desperdício ao longo da CA, disponibilizando o produto ao cliente no tempo e local adequado, sem atrasos ou interrupções (Reichhart et al., 2007).

É por isso fundamental, identificar a cadeia de valor e todas as actividades internas da organização que desenvolvem e permitem entregar o produto ao cliente. Este processo engloba todos os parceiros da CA e o próprio cliente. O paradigma promove a procura contínua da perfeição em todas as actividades, desde os processos de distribuição até ao relacionamento com todos os parceiros da CA (Rich, 2006) citando (Womack et al., 1996).

Womack et al. (1991) consideram que a implementação do paradigma *Lean* permite mudar a relação das organizações com os clientes e entidades da CA. As organizações passam a conhecer melhor as necessidades e preferências dos clientes relativamente ao produto. As previsões melhoram devido a um conhecimento mais aprofundado do mercado e cria nos clientes um sentimento de fidelização à organização maior.

A aplicação do paradigma *Lean* a diversas áreas das organizações, nomeadamente às CAs, permite em último caso que se verifiquem consideráveis melhorias ao nível da produtividade, da qualidade do produto e da resposta à procura do mercado.

3.4 CADEIAS DE ABASTECIMENTO AGILE

3.4.1 Paradigma Agile

O aumento das mudanças nos mercados e no padrão de consumo dos clientes, preconizado entre outros factores, pelo aumento da concorrência e evoluções tecnológicas, obrigou a que as organizações encontrassem soluções que lhes permitissem sobreviver num meio em constante mutação (Chan et al., 2009).

A chave do sucesso destes mercados deixou de ser o custo para passar a ser a disponibilidade, surgindo assim o paradigma *Agile* que tenta responder a esta realidade, distinta das anteriores (Christopher et al., 2001).

Os fundamentos do paradigma *Agile* entram em confronto com os do *Lean* no que respeita ao domínio da incerteza e à rápida resposta ao mercado porque considera que as transformações e alterações podem ocorrer a qualquer momento, mesmo em curtos períodos de tempo (Hoek et al., 2001) e (Reichhart et al., 2007).

Agilidade, como conceito de negócio, surgiu associado aos Sistemas de Produção Flexível, nos finais da década de 60 do século XX (Christopher, 2000). Em 1991, o termo surgiu associado à produção “*Agile Manufacturing*” (Produção Ágil), num estudo financiado pelo governo dos Estados Unidos da América, no *Iacocca Institute* da *Lehigh University* (Nagel et al., 1991). Foi a partir desta base que nasceu o conceito de agilidade como uma orientação organizacional (Christopher, 2000).

A agilidade como sistema comercial acrescenta rapidez no tempo e o conceito de globalização no espaço (Cho et al., 1996) e (Gunasekaran, 1998). Pressupõem-se que as organizações que tenham capacidade para antecipar e reagir ao mercado num tempo apropriado terão uma substancial vantagem competitiva comparativamente aos seus competidores (Ren et al., 2001).

A tabela 3 apresenta diferentes definições do paradigma *Agile*.

Referência	Definição
Gunasekaran (1998)	“ <i>Agile</i> é a capacidade de sobreviver e prosperar num ambiente competitivo em continua e inesperada mudança através de uma reacção rápida e efectiva, impulsionada por produtos e serviços feitos à medida”
Christopher (2000)	<i>Agile</i> tem a ver com o facto da organização ter a capacidade de responder rapidamente a alterações na procura, quer em termos de volume como de variedade
Lee (2004)	“Agilidade é a resposta rápida a alterações repentinas na procura e oferta, e lida com as alterações externas de forma suave e eficiente”

Tabela 3 – Definições do paradigma *Agile*.

As organizações que adoptam este paradigma têm a capacidade de se reconfigurarem sempre com o objectivo de satisfazer as necessidades dos clientes, capitalizando, no menor espaço de tempo, as oportunidades do mercado. Nenhuma organização tem a capacidade suficiente para acompanhar todas as oportunidades do mercado, mas o desenvolvimento de certas competências permite que a resposta a estas seja cada vez mais reduzida. Estas passam pela capacidade de efectuarem reconfigurações de recursos e processos de forma flexível, encurtar os tempos de ciclo e aumentar a velocidade de resposta à cada vez maior exigência dos consumidores (Pant et al., 1994) e (Gunasekaran, 1998).

3.4.2 Aplicação do paradigma *Agile* às cadeias de abastecimento

Nos finais do século XX as estratégias das maiores organizações Europeias e Norte-Americanas para melhorar o desempenho das suas CAs passavam sempre pelo aumento da velocidade de resposta aos clientes e da eficiência de custos da CA (Christopher, 2000) e (Stalk, 1988). A abordagem estratégica mudava consoante o ciclo industrial em que as organizações se encontravam na altura, ou seja, se o negócio estava em crescendo a abordagem adequada era a maximização da velocidade da CA, se pelo contrário, estava numa fase descendente optava-se pela minimização dos custos na cadeia (Lee, 2004). O aumento das mudanças e a incerteza associada às CAs, obrigou a que as organizações desenvolvessem novas estratégias que permitissem corresponder a oferta à procura (Mason-Jones et al., 2000).

Desta forma, o paradigma *Agile* começou a ser apreendido por diferentes áreas das organizações, nomeadamente as CAs. Segundo Christopher (2000), a CA *Agile* engloba ao mesmo tempo estruturas organizacionais, sistemas de informação, processos logísticos e acima de tudo mentalidades, que lhe permitem ser sensível ao mercado, compreendendo e respondendo à procura real.

3.4.3 Dimensões da cadeia de abastecimento *Agile*

Hoek, Harrison, & Christopher (2001) e Christopher (2000) adaptaram os conceitos do paradigma *Agile* às CAs, definindo quatro dimensões principais. Estes são a (1) sensibilidade ao consumidor, (2) integração virtual, de (3) processos e da (4) CA, ver figura 3.3.

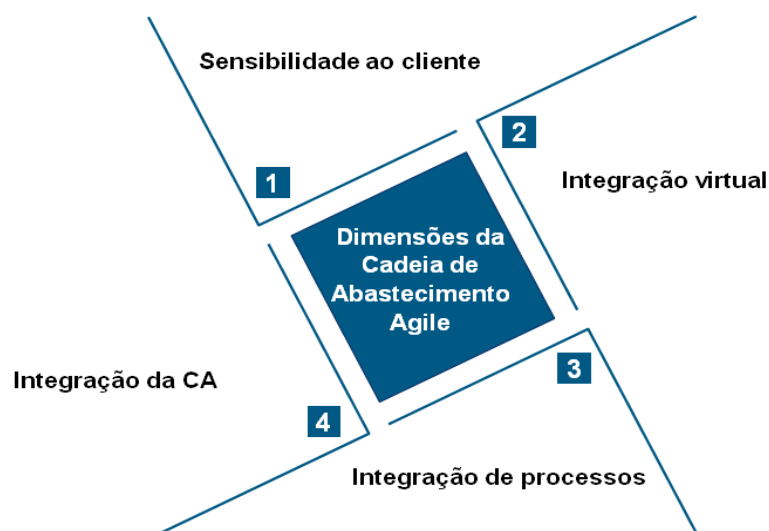


Figura 3.3 – As quatro dimensões da cadeia de abastecimento *Agile*.

(1) A sensibilidade ao cliente tem a ver com a compreensão do mercado e das necessidades dos clientes, respondendo rapidamente às suas exigências. (2) A integração virtual tem por objectivo a valorização da informação num âmbito mais amplo da CA. As tecnologias de informação permitirão dar visibilidade em tempo real da verdadeira procura, promovendo assim respostas mais rápidas ao mercado. (3) A integração de processos envolve a colaboração entre os parceiros da CA, os fornecedores e os clientes, ao nível do desenvolvimento de produtos, sistemas comuns e partilha de informação. (4) A integração da cadeia passa pela colaboração entre todos os níveis da cadeia de modo a criar vantagens competitivas. As organizações já não competem individualmente, mas sim, fazendo parte de uma rede de organizações (Christopher, 2000), (Hoek et al., 2001) e (Lee, 2004).

3.5 DIFERENÇAS ENTRE CADEIAS DE ABASTECIMENTO *LEAN* E *AGILE*, E A ESTRATÉGIA HÍBRIDA *LEAGILE*

De acordo com o que foi referido nas secções 3.3 e 3.4, a aplicação do paradigma *Lean* a uma organização tem por objectivo o aumento do lucro, através da redução de desperdícios e de custos, que possam ser dispensáveis. Por sua vez, o paradigma *Agile* tem por objectivo a maximização da rentabilidade através da exploração da volatilidade do mercado.

Face às características específicas de cada um dos paradigmas, a sua implementação deve ser feita em organizações com características diferentes. O paradigma *Lean* deve ser aplicado em organizações que trabalhem em mercados com uma procura estável e o *Agile* em mercados com procura volátil.

No que respeita à selecção da estratégia mais adequada a adoptar, uma organização deve ter também em conta o tipo de produto e serviço que disponibilizará. A compreensão adequada das características do produto e dos requisitos do mercado possibilitará que seja mais fácil delinear estratégias que permitam estabelecer uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes (Mason-Jones et al., 2000).

3.5.1 Qualificadores de mercado e de sucesso das cadeias de abastecimento *Lean* e *Agile*

É importante perceber quais os factores que qualificam uma organização para a entrada num determinado mercado e quais os que são necessários para ter sucesso. Os factores são diferentes conforme a estratégia a adoptar para a CA assente no paradigma *Lean* ou no *Agile*.

Se o factor principal de sucesso num determinado mercado for o custo, então o paradigma *Lean* será o mais adequado para a CA, enquanto quando o factor mais importante for o nível de serviço dever-se-á de adoptar o paradigma *Agile*, ver figura 3.4 (Mason-Jones et al., 2000) e (Christopher et al., 2001) citando (Hill, 1993).

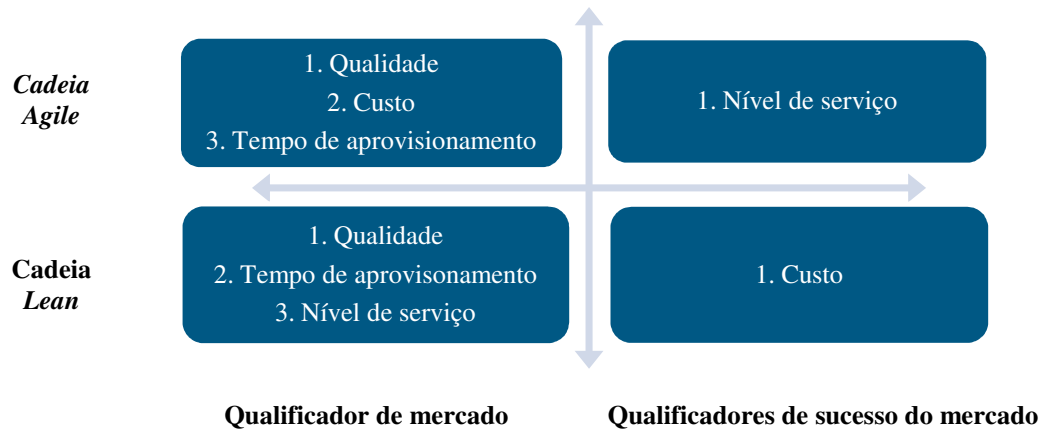


Figura 3.4 - Condições que qualificam para a entrada no mercado e de sucesso da cadeia de abastecimento *Lean* e *Agile*.

Adaptado de Mason-Jones et al. (2000).

As organizações devem dar primazia e centrar esforços nos qualificadores de sucesso e, em paralelo serem extremamente competitivas em todos os qualificadores de mercado. A conjunção e excelência dos dois tipos de qualificadores permitirão à organização e à CA criarem vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

3.5.2 *Leagile* – Estratégia híbrida

A evolução verificada nas últimas décadas, ao nível dos paradigmas de gestão das organizações, desde a criação do paradigma *Lean* até ao *Agile*, deu origem a diversas teorias e opiniões, uma das quais refere que o *Lean* é um passo necessário antes de se chegar ao *Agile*, paradigma este que deve ser o objectivo principal das organizações. Porém, Mason-Jones et al. (2000) consideram que estas teorias são redutoras e não têm em consideração factores muito importantes, tais como o tipo de produto, o mercado onde está inserida a organização, e a volatilidade e imprevisibilidade da procura. Segundo eles, a melhor solução passa pela adopção de uma estratégia híbrida, denominada de *Leagile*, que utilize os fundamentos dos dois paradigmas, o *Lean* e o *Agile*.

O *Leagile* utiliza os principais fundamentos da *Agile* e do *Lean*: a necessidade de uma organização responder rapidamente à variabilidade e volatilidade do mercado e da procura, e ao mesmo tempo disponibilizar um grande volume de produtos e serviços com os menores

custos possíveis. A figura 3.5 apresenta as condições em que deve ser implementado cada um dos paradigmas de acordo com a variabilidade e volatilidade do mercado, e o volume de produtos e serviços disponibilizados (Christopher et al., 2001) e (Mason-Jones et al., 2000).

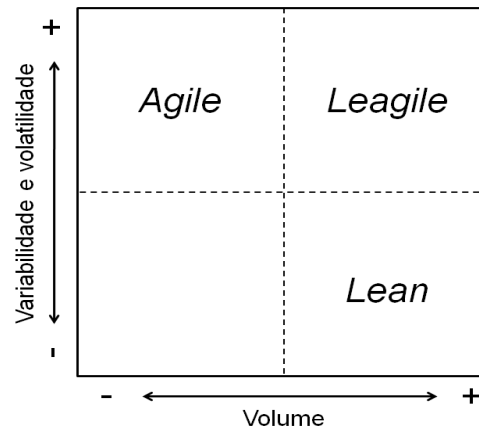


Figura 3.5 – *Lean*, *Agile* e *Leagile* de acordo com a variabilidade e volatilidade do mercado, e o volume de produtos e serviços disponibilizados. Adaptado de Christopher (2000).

É assim fundamental perceber as características do mercado e das condições operacionais de forma a seleccionar e aplicar paradigma adequado a cada organização e CA (Christopher et al., 2001).

A tabela 4 apresenta as características e diferenças entre os três paradigmas quando aplicados às CA. Comparam-se os tipos de produtos disponibilizados, as características dos mercados, e indicam-se os qualificadores de mercado e de sucesso, que se adequam a cada paradigma.

Atributos	Cadeia de Abastecimento		
	<i>Lean</i>	<i>Agile</i>	<i>Leagile</i>
Produtos típicos	<i>Commodities</i>	Artigos de moda	Produtos por procura do cliente
Procura do mercado	Previsível	Instável/volátil	Volátil e imprevisível
Variedade de produto	Reduzida	Grande	Média
Ciclo de vida do produto	Grande	Pequeno	Pequeno
<i>Drivers</i> dos clientes	Custo	Disponibilização e TA	Nível de serviço
Penalizações por ruptura de <i>stock</i>	Contratos de longa duração	Imediata e perda do pedido	Não é aceitável ruptura
Rápida reconfiguração	Desejável	Essencial	Essencial
Enriquecimento de informação	Altamente desejável	Obrigatório	Essencial
Qualidade	Qualificador de mercado	Qualificador de mercado	Qualificador de mercado
Custo	Qualificador de sucesso	Qualificador de mercado	Qualificador de mercado
Tempo de Aprovisionamento	Qualificador de mercado	Qualificador de mercado	Qualificador de mercado
Nível de serviço	Qualificador de mercado	Qualificador de sucesso	Qualificador de sucesso

Tabela 4 – Comparação dos atributos entre as cadeias de abastecimento *Lean*, *Agile* e *Leagile*. Adaptado de Mason-Jones et al. (2000).

4 COLABORAÇÃO

“Quando tens os meios, mas não estás a chegar a nenhum lado, procura parceiros apropriados e terás boa fortuna”

Sun Tzu, A Arte da Guerra

4.1 AS ALIANÇAS E PARCERIAS ENTRE ORGANIZAÇÕES

As organizações vêm-se por vezes em situações em que a união de esforços com outras organizações permite alcançar resultados e objectivos que não seriam possíveis individualmente. O estabelecimento de uma qualquer aliança ou parceria pode ter diferentes níveis de interactividade, empenho e compromisso, e evoluir de forma diferente, podendo durar longos períodos de tempo como ter um curto período de vida.

Segundo Kanter (1994) as alianças e parcerias mais bem sucedidas seguem um percurso comum com cinco fases, como se indica na figura 4.1: (1) a primeira fase começa com a identificação das compatibilidades que o possível parceiro tem relativamente à organização, (2) a segunda fase é a delineação do plano de acção da parceria e a conclusão do acordo por ambas as partes, (3) a terceira fase é a identificação de diferentes pontos de vistas sobre a forma de gestão do negócio, (4) a quarta fase passa pela criação de mecanismos de redução de possíveis diferenças existentes e a (5) última fase é a identificação das alterações internas provocadas pela parceria.



Figura 4.1 – As cinco fases das alianças e parcerias de sucesso.

A evolução das alianças e parcerias é composta por uma variedade de estados, desde o entusiasmo e euforia do início da parceria que está envolta em esperança, passando pela

identificação das diferenças e incompatibilidades, até à depressão do falhanço. O sucesso da parceria passa fundamentalmente pela capacidade das organizações ultrapassarem diferenças e criarem sinergias e mecanismos de cooperação que permitam ultrapassar as adversidades que surgem.

As alianças e parcerias no mundo actual são cada vez mais uma inevitabilidade que têm acima de tudo de funcionar como uma oportunidade para criar vantagens competitivas relativamente aos concorrentes porque, segundo Rich (2006) a cooperação é fundamental em qualquer processo de melhoria, não podendo as organizações continuar a funcionar isoladas e independentes umas das outras. Estas têm de ser entendidas num plano mais amplo de colaboração, funcionando como potenciadoras e criadoras de valor para ambas as partes e não apenas como uma mera troca mútua de capacidades, conhecimentos ou informação (Kanter, 1994).

Muitas organizações receiam formar alianças ou parcerias porque não estão dispostas a partilhar conhecimento e informação com os parceiros da sua CA, isolando-se assim do meio que as envolve. Acreditam que os conhecimentos partilhados serão certamente divulgados à concorrência ou utilizados de forma a explorar oportunidades futuras na parceria, tornando-as assim mais vulneráveis (Kulp et al., 2003). Assim, muitas vezes os gestores optam por concentrar mais as suas energias na tentativa de controlar as relações/alianças em vez de se focarem em as estreitar e as tornar mais fortes, negligenciando a verdadeira natureza da colaboração (Kanter, 1994).

4.2 SELECÇÃO DOS PARCEIROS

As alianças e parcerias dependem do contexto em que as organizações se encontram, ou seja, do meio envolvente, do tipo de mercado em que estão inseridas, da concorrência, do produto que desejam adquirir e/ou dos parceiros disponíveis.

Desta forma, o processo de selecção de parceiros e de fornecedores, segundo Kanter (1994) deve ter em consideração três critérios distintos, que permitirão um melhor desempenho e relacionamento entre as diversas entidades, ver figura 4.2.

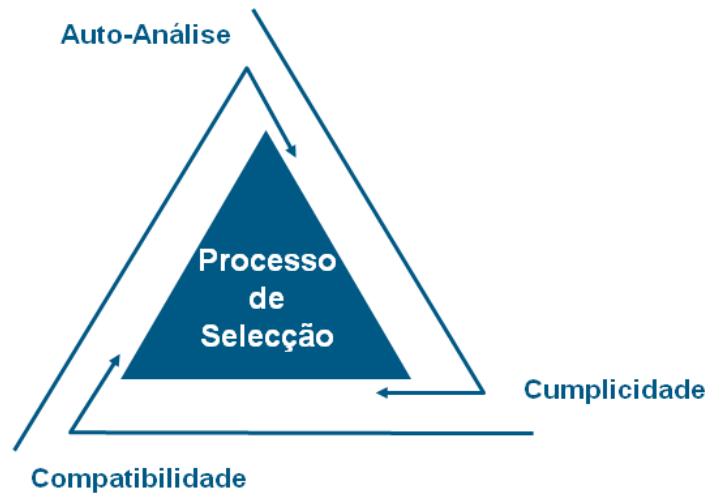


Figura 4.2 – Critérios de selecção de parceiros.

O primeiro critério, a auto-análise, passa pelo conhecimento da sua própria organização, do negócio e das suas exigências, e de todo o meio envolvente. Esta capacidade de compreensão permitirá à organização identificar as parcerias mais convenientes. O segundo critério a ter em conta é a cumplicidade. Os negócios têm sempre uma componente emocional muito importante que não pode ser menosprezada, quando comparada com factores tão importantes como os financeiros, económicos e estratégicos. A relação, os sentimentos, a empatia e mesmo os interesses sociais que os decisores (CEO, administradores, directores) poderão ter entre si são factores determinantes no sucesso ou insucesso de um negócio, tanto na selecção como na resolução de diferenças futuras. O terceiro critério é a compatibilidade que deverá existir entre os potenciais parceiros, ou seja, culturas, valores, filosofias, visão, experiências comuns e características organizacionais que sejam idênticos ou compatíveis. A partilha de alguma destas características irá aproximar e quebrar barreiras que possam inicialmente existir, facilitando a relação entre os parceiros (Kanter, 1994).

Para além dos critérios anteriores, deve-se escolher sempre mais que um fornecedor para um produto porque aumentará a competitividade entre eles, obrigando-os a melhorarem constantemente, para além de que será uma medida de prevenção em caso de um deles falhar (Pyke et al., 2003). Como princípio, uma organização terá de evitar ficar dependente de apenas um fornecedor, devendo criar condições para que novos fornecedores tenham a possibilidade de estabelecer uma parceria.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE PARCEIROS

As organizações tendem a adaptar a sua abordagem de relacionamento com os parceiros da CA, de acordo com a evolução das exigências do mercado e dos clientes. Passou-se assim de um relacionamento tradicional em que a única forma de interacção entre dois parceiros numa CA era entre os departamentos de compras e vendas, para uma interacção a diferentes níveis, em que áreas como o marketing, operações e finanças entre outros, interagem com as do parceiro. Como se demonstra na figura 4.3, a evolução passou de um relacionamento em forma de borboleta para uma em diamante (Pyke et al., 2003).

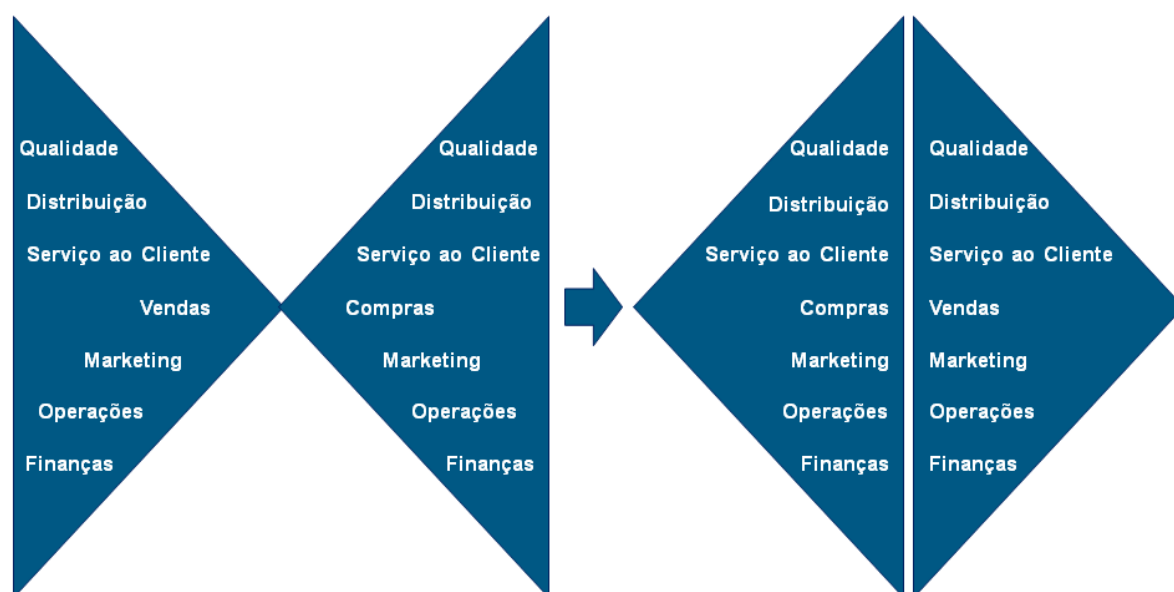


Figura 4.3 – Relacionamento tradicional vs relacionamento com interacção a diversos níveis das organizações (Borboleta vs Diamante).
Adaptado de Pyke et al. (2003).

A interacção e consequente partilha de conhecimentos e informações, exige maior comprometimento e cooperação entre os parceiros envolvidos. Todos deverão entender que o sucesso individual depende também do sucesso colectivo, devendo trabalhar constantemente em conjunto, de forma a melhorarem a eficácia, a qualidade e a reduzirem custos.

O envolvimento é fundamental no sucesso de uma aliança e parceria, sendo necessário que tanto a um nível estratégico como operacional o comprometimento, a troca de experiências e informação seja constante. A colaboração entre os diversos departamentos dos vários parceiros, designadamente os de marketing, logísticos e financeiros, é muito importante tanto a nível estratégico como tático (Kanter, 1994).

A formação de alianças e parcerias não concede às organizações por si só, de forma automática vantagens competitivas, podendo mesmo revelarem-se fontes de prejuízos e danos. As causas para um falhanço de uma aliança ou parceria podem ser inúmeras, desde o consumo excessivo de recursos até à alteração drástica das condições do negócio causadas, por exemplo, pela introdução de nova legislação ou regulação. Assim, os gestores vêem-se muitas vezes confrontados com o dilema de continuar a apostar numa aliança e parceria ou de a terminar. A decisão de terminar é sempre uma decisão difícil que requer bom senso, habilidade na análise dos vários factores, tais como as consequências para a organização e possíveis alternativas e, acima de tudo, exige uma alta capacidade diplomática (Kanter, 1994).

4.3.1 Alianças Estratégicas

Os gestores procuram criar, acima de tudo, alianças estratégicas porque vêem neste tipo de relações a possibilidade de potenciar a interacção e confiança entre diversos parceiros, o que lhes permitirá reduzir custos, flexibilizar processos, melhorar a qualidade dos produtos e o desempenho da distribuição, e aumentar a rapidez de introdução de novos produtos (Pyke et al., 2003).

Kanter (1994) considera que as melhores alianças partilham entre si, oito critérios distintos e que potenciam uma relação saudável e criadora de valor. Estes são a excelência individual, a importância, a interdependência, o investimento, a informação, a integração, a institucionalização e a integridade.

1. Excelência individual – Ambos os parceiros têm algo de valor para contribuir e entram numa aliança com o intuito de obter oportunidades de desenvolvimento.
2. Importância – As alianças são uma componente muito importante nas estratégias das organizações, por isso desejam que as relações tenham resultados positivos.
3. Interdependência – Os parceiros tem activos e qualificações complementares que são necessárias para terem sucesso, por isso, precisam uns dos outros.
4. Investimento – Os parceiros investem recursos, designadamente financeiros, nas parcerias o que demonstra ser um compromisso de longo prazo.
5. Informação – A comunicação e partilha de informação é razoavelmente aberta, havendo partilha de objectivos, informação operacional, possíveis conflitos e mudanças, de forma a consolidar e melhorar a parceria.
6. Integração – Os parceiros desenvolvem formas de operarem em conjunto sem problemas, criando ligações entre várias pessoas de diversos níveis organizacionais.

7. Institucionalização – As relações de parceria têm uma formalidade associada, estando muito bem definidas as responsabilidades e os processos de decisão de cada um. A parceria ultrapassa os interesses pessoais de determinadas pessoas e não é comprometida por meros caprichos.
8. Integridade – Os parceiros comportam-se de forma honrosa, justificando e melhorando a relação de confiança.

Segundo Kanter (1994) as alianças entre entidades numa CA que resultam melhor são as que têm maior familiaridade e menor racionalidade. As que envolvem emoções, tais como a química e a confiança permitem a criação de relações de compromisso entre ambos.

4.4 INFORMAÇÃO

A informação desempenha um papel crucial no desenvolvimento das alianças e parcerias entre organizações porque facilita a interacção através da troca de conhecimentos, dados e experiências, aproximando e alinhando os objectivos dos parceiros.

A recolha e utilização de informação adequada e correcta são determinantes para o sucesso das organizações, podendo ser a diferença entre o sucesso e o fracasso total. Permitem coordenar acções, são um elo de ligação entre as diferentes organizações numa CA e a base para os gestores tomarem decisões. A informação ajuda os decisores a ter uma visão geral do que se passa na organização e em toda a CA, levando-os a ter em conta todos os factores que afectarão toda a organização e a cadeia e não apenas alguns processos, departamentos ou funções (Chopra et al., 2004). Para que os gestores possam ter uma visão geral que lhes permita tomar decisões que melhorem o desempenho da sua organização e da CA, a um nível estratégico e operacional, a informação tem de ter três características fundamentais, apresentadas na figura 4.4.

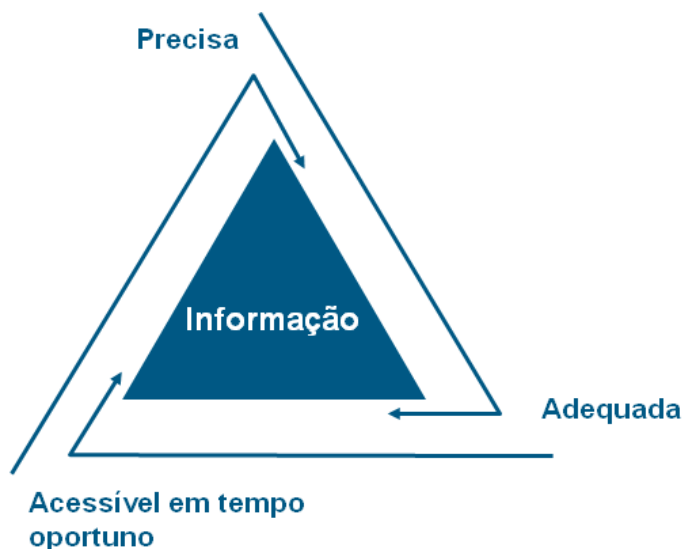


Figura 4.4 - Características necessárias que a informação deve ter de forma a ser útil na tomada de decisão.

Tem de ser a mais precisa possível, reflectindo a verdadeira realidade do que se passa na organização e na CA. Tem de estar disponível em tempo oportuno, de modo a que se possam também tomar as decisões nos momentos certos. Tem de ser adequada, ou seja, ser apenas a necessária à tomada de decisão (Chopra et al., 2004). A disponibilização deste tipo de informação é fundamental na redução da incerteza associada à operação de uma organização e de uma CA. Galbraith (1977), por exemplo, relaciona a incerteza com a diferença de informação necessária para realizar determinada tarefa e a informação que nesse determinado momento a organização possui.

Por vezes as organizações não estão disponíveis para disponibilizar toda a informação necessária às outras entidades da CA, prejudicando a precisão, a adequação e o acesso oportuno à informação. A situação óptima acontece quando é possível ter acesso a informação perfeita sobre todas as entidades da CA o que muitas vezes não é possível, sendo que a única informação perfeita que é possível obter diz respeito à própria organização. A dificuldade ou mesmo impossibilidade de ter acesso a informação perfeita das outras entidades resulta, muitas vezes, do receio que essas entidades têm de que ao estarem a disponibilizar informação a mais possam vir a prejudicar as suas próprias organizações. Este receio, leva-as a reterem a informação prejudicando todas as entidades e colocando em causa a relação de confiança existente. É necessário, por isso, equilibrar as exigências e necessidades das entidades de modo a que não sintam que estão a prejudicar o seu desempenho por disponibilizarem informação a mais, fazendo-as ver que a partilha é benéfica para todos (Premkumar, 2000) e (Yu et al., 2001).

4.4.1 Tecnologias de Informação

O desenvolvimento e os avanços tecnológicos que ocorreram nas últimas décadas, especialmente na área das telecomunicações, possibilitaram reduzir o tempo e o esforço necessário para o processamento e transferência da informação entre diferentes intervenientes, reduzindo assim o custo da coordenação.

Um dos principais marcos nas tecnologias de informação (IT) foi a introdução da internet, que veio permitir melhorar, agilizar e acelerar a colaboração entre as diversas entidades das CA e, em paralelo, potenciar a interacção com os clientes. A comunicação tornou-se assim mais eficiente e efectiva, criando novas oportunidades de relacionamento que potenciam o desenvolvimento dos parceiros da CA e, em último caso, cada uma das organizações (Hausman, 2003).

Com estes desenvolvimentos foi possível a introdução de sistemas inter-organizacionais, também denominados de *extranets*, que ligam os parceiros da CA, usando para isso uma infra-estrutura privada ou pública, que possibilita o fluxo electrónico de informação entre eles.

A escolha dos sistemas de IT a utilizar na CA bem como a sua implementação deve ter em consideração os factores, que se relacionam com o meio onde a organização está inserida e que permitiam obter e potenciar significativas vantagens competitivas, em particular nas áreas cruciais ao sucesso do negócio. Além disso, dever-se-á alinhar o nível de sofisticação do sistema IT com o nível de sofisticação pretendido para a recolha e gestão da informação, para que não se perca competitividade. Após a implementação os gestores deverão estar conscientes que os sistemas de IT não tomarão as decisões necessárias mas serão acima de tudo excelentes ferramentas de suporte à decisão (Chopra et al., 2004) e (Premkumar, 2000).

A definição, escolha e desenvolvimento dos sistemas de IT deverá ainda ter em consideração que estes terão de ser suficientemente flexíveis para se adaptarem às inevitáveis mudanças que ocorrerão no meio em que a organização opera (Chopra et al, 2004).

4.5 ALINHAMENTO E CONFIANÇA DAS ORGANIZAÇÕES NUMA CADEIA DE ABASTECIMENTO

O alinhamento das organizações que integram uma mesma CA, ou seja, o nível de comprometimento e de confiança entre todos os intervenientes envolvidos, foi desde sempre um desafio organizacional que determinou o sucesso de uma aliança e parceria.

A confiança assenta essencialmente na convicção de que o parceiro tomará as decisões, disponibilizará a informação e fará tudo o que está ao seu alcance com o intuito de beneficiar não apenas a sua organização, mas todas as que façam parte da CA (Neale et al., 2003).

As organizações têm de estar disponíveis e confortáveis para, a qualquer momento, concederem aos parceiros acesso à informação, determinarem antecipadamente regras de compensação ou penalização entre si, definirem os objectivos comuns ao nível de resultados esperados e negociarem os termos financeiros. A comunicação deve ser a mais fluida possível, devendo ser transmitida de imediato qualquer alteração que influencie a actividade dos outros parceiros, como por exemplo promoções ou eventos (Neale et al., 2003).

5 LIDERANÇA

“Para se tornar verdadeiramente grande, é preciso colocar-se no meio das pessoas e não acima delas”

Charles de Montesquieu

“Um líder é um negociante de esperança”

Napoleão Bonaparte

5.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança foi uma área que suscitou grande interesse e estudo ao longo dos séculos porque sempre desempenhou sempre um papel fulcral e central na história mundial. A compreensão deste processo de condução de pessoas, através da influência e da motivação para se alcançar determinado objectivo, permitiu a construção de impérios que dominaram terras e povos em diversas partes do mundo, a formação de exércitos disciplinados e invencíveis e, nos tempos modernos, a criação de organizações dominadoras e bem-sucedidas nos mercados em que estão implantadas.

O conceito de liderança tem vindo a adaptar-se à realidade de cada tempo, sendo que antigamente a liderança era exercida apenas como a interacção entre dois intervenientes em que um comandava e o outro obedecia. Nos dias que correm, a relação entre o líder e quem é liderado reflecte o mundo actual em que a capacidade de influenciar já não passa pelo controlo através da força, agressividade, medo e submissão, mas sim através da colaboração mútua (Curso de Liderança Academia Militar/FCT-UNL, 2009). A figura 5.1 apresenta a mudança do paradigma da liderança.

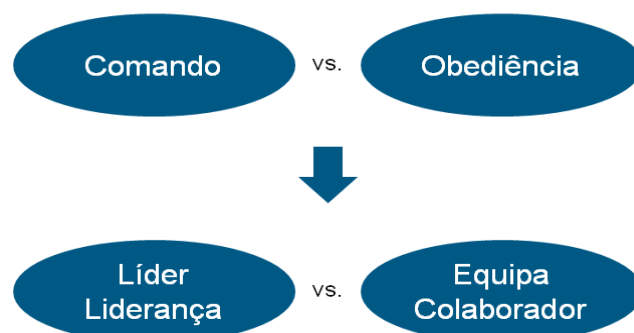


Figura 5.1 – Desenvolvimento da interacção do conceito de liderança.

O novo paradigma de interacção entre líder e liderado reflecte, acima de tudo, a humanidade necessária nas atitudes e comportamentos pois hoje em dia a liderança é acima de tudo uma responsabilidade pelas pessoas. Actualmente para liderar nas organizações deixou de ser necessário a demonstração de superioridade, a confrontação física ou o domínio através do medo, sendo fundamentalmente necessário compreender as necessidades das pessoas e os novos desafios dos tempos modernos. Para além da coragem, determinação e sabedoria, características como a integridade, honestidade, humildade, compaixão, sensibilidade, paixão, sinceridade e positivismo são reconhecidas como essenciais para a cativação, influência e motivação das pessoas para que sigam um determinado caminho ou alcancem determinado objectivo.

5.2 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Um líder de sucesso é alguém que possui um conjunto de capacidades que lhe permite direccionar um grupo de pessoas na direcção desejada e que em conjunto obtêm os resultados pretendidos por todos. Goleman (1998) considera que as competências tradicionais associadas à liderança, tais como a inteligência, tenacidade, determinação e visão, são importantes mas insuficientes para criar um tipo de liderança eficaz e bem sucedido. Os líderes eficazes e que se destacam pelo seu desempenho têm uma característica comum, a inteligência emocional que consiste, segundo Mayer et al. (2008), na “capacidade de perceber e exprimir a emoção, assimilá-la ao pensamento, compreender e raciocinar com ela, e regulá-la em si próprio e nos outros”.

A importância da inteligência emocional é destacada por Goleman (1998), que afirma ser duas vezes mais importante na obtenção do desempenho excepcional em qualquer actividade ou hierarquia do que as outras duas capacidades determinantes para o sucesso: a capacidade técnica e a cognitiva. Concluiu também que as organizações ou departamentos cujos líderes apresentam uma elevada inteligência emocional, em média superaram em 20% os objectivos definidos inicialmente.

A inteligência emocional aplicada ao mundo organizacional e na interacção entre indivíduos inclui cinco diferentes componentes, (1) a auto-consciência, (2) a auto-regulação, (3) a motivação, (4) a empatia e (5) as competências sociais. As cinco componentes bem como a sua definição são apresentadas na figura 5.2 (Goleman, 1998).

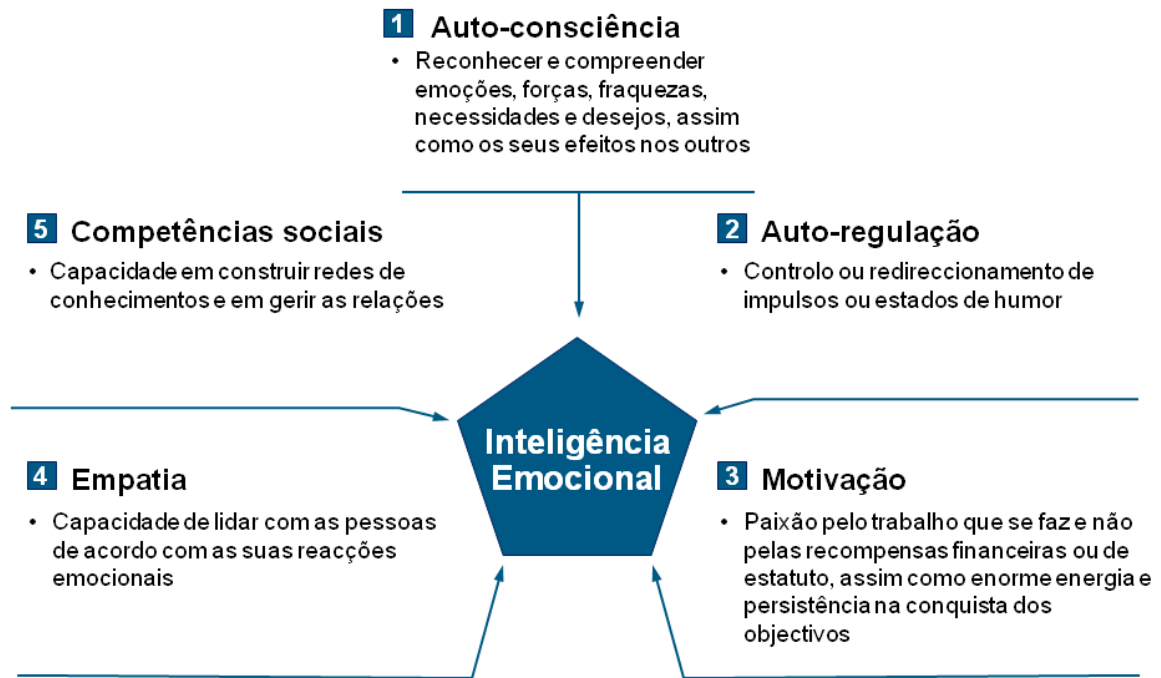


Figura 5.2 – As cinco componentes da inteligência emocional essenciais possuir num ambiente organizacional.

As três primeiras componentes da inteligência emocional são competências de auto-gestão, enquanto as últimas duas são essencialmente competências relacionadas com a gestão de relações com outras pessoas (Goleman, 1998). Todas são essenciais para que um líder desempenhe excepcionalmente bem a sua tarefa e consiga criar uma equipa dinâmica, ambiciosa, cooperante e determinada em alcançar os objectivos comuns definidos pela liderança.

5.3 O NOVO PAPEL DA LIDERANÇA

As organizações e os seus líderes defrontam-se muitas vezes com cenários de difícil resolução, protagonizados por alterações no mercado, novos competidores, novas tecnologias, alteração do padrão de necessidades dos clientes, em que se exige capacidade para tomar decisões correctas e atempadas que permitam não só a sobrevivência como o aumento da competitividade. O aumento da frequência e dimensão deste tipo de alterações induzidas pelas mudanças ocorridas no mundo e nas relações entre as organizações, impõe e promove o constante surgimento de novas abordagens, estratégias e soluções que permitam encarar com maior optimismo os desafios que se apresentam. É assim necessário que tanto as organizações como os seus líderes possuam uma elevada capacidade de adaptação às novas realidades com que são confrontados, devendo por vezes abdicar de teorias, conceitos e processos instalados e

há muito tempo considerados como sendo as melhores práticas (Heifetz et al., 2001) e (Gerstner, 2010).

A adaptação é um processo fundamental no correcto posicionamento de uma organização no meio em que interage, que exige acima de tudo a capacidade dos seus líderes de mobilizarem todas as pessoas envolvidas em redor de um objectivo comum. No actual contexto, o papel dos líderes é o de mobilizadores da inteligência colectiva dos colaboradores e da utilização eficaz das capacidades e recursos que cada um revela, para que se encontrem as soluções mais correctas para a organização. Esta tarefa não é fácil de executar porque todos os processos adaptativos e de mudança geram incerteza, ansiedade e angústia. São também desconfortáveis e stressantes para as pessoas que se encontram envolvidas, pois muitas vezes exigem sacrifícios, aquisição de novas competências, valores e comportamentos a par de novas abordagens ao trabalho. A natureza humana fideliza as pessoas aos modelos e a tudo o que lhes é familiar e na maioria das vezes elas são inicialmente resistentes. As soluções geralmente não dependem unicamente das respostas dos líderes mas também da sua capacidade de induzir ou promover a consciencialização e percepção da realidade por parte dos colaboradores, fazendo-os questionar sobre valores até ali considerados imutáveis e sobre as práticas convencionais (Heifetz et al., 2001) e (Welch, 2005).

A liderança, de modo a ser eficaz num processo de mudança que exija capacidade de adaptação por parte de uma organização, tem de ter a capacidade para compreender padrões e tendências. Só será possível fazê-lo se os líderes conseguirem movimentar-se bem no palco da acção do negócio, ou seja, a gestão operacional, e colocar-se numa posição mais afastada que lhes permita ter uma visão mais abrangente e menos condicionada e influenciada pelos vícios organizativos existentes. Isto permitirá que se identifiquem os desafios que forçarão a adaptação e estruturação de estratégias (Heifetz et al., 2001).

5.4 GESTÃO DE PESSOAS

Os líderes têm a missão de transmitir, sempre que possível, os valores, a história, os princípios que influenciam o negócio e a importância que cada um tem no sucesso da organização. Esta aproximação, entre a liderança e os colaboradores, permite que as medidas tomadas pela gestão sejam melhor compreendidas e aceites, facilitando a coabitação entre todos e potenciando o sucesso da organização.

A aproximação só é possível se a liderança tiver a sensibilidade e abertura para a compreensão da diversidade existente dentro de uma organização, ou seja, entender que

existem pessoas diferentes que possuem também diferentes valores, crenças, experiências, hábitos de trabalho e opiniões. Esta abertura à diversidade potencia o desenvolvimento do conhecimento e da inovação, já que a organização ficará exposta a um variado leque de pontos de vista, opiniões e conhecimentos que é impossível replicar. É já prática comum nas organizações, reconhecidas com melhor desempenho, a promoção por parte da liderança da troca de experiências e conhecimentos entre os colaboradores, e mesmo entre diferentes níveis de hierarquia. Nessas organizações as equipas executivas promovem regularmente contactos com os colaboradores de forma a ouvirem, aprenderem e aperceberem-se de detalhes da organização e do mercado a que não teriam acesso isoladamente (Welch, 2005) e (Gerstner, 2010).

Ter os colaboradores de uma organização motivados é fundamental para alcançar transformações de sucesso e ultrapassar obstáculos que se encontram ao longo de um processo de transformação, e num ambiente caracterizado pela mudança. O sucesso de uma mudança está muito ligado à capacidade que um líder têm em motivar e inspirar adequadamente as pessoas, de forma a incorporarem e a agirem de acordo com a visão deste. Os colaboradores sentir-se-ão com mais vontade, força e determinação para desempenhar o que se lhes pede se acreditarem no projecto e se estiverem motivados. As acções de motivação são reconhecidamente muito valorizadas pelas pessoas, levando-as mais facilmente a seguir o líder e a sua visão. Os líderes que reconhecidamente são considerados os melhores, motivam os seus colaboradores de diferentes formas, tanto através da atribuição de poder às pessoas e acompanhamento, como recompensando e reconhecendo o seu mérito (Kotter, 1990).

A liderança deve também dar muita importância à promoção e interacção entre os colaboradores a todos os níveis, tanto formal como informal, de forma a aproximá-lo. As relações que se têm e se estabelecem dentro de uma organização são extremamente importantes no desenvolvimento e coordenação da mudança, designadamente as relações informais. Quantos mais pontos de contacto as pessoas tiverem maiores serão os canais de troca de informações e conhecimentos, o que contribui e facilita, por exemplo, a resolução de problemas e conflitos que possam surgir. Deve-se assim fomentar e incentivar os colaboradores a criarem redes de contactos informais dentro da organização para que suportem mudanças (Kotter, 1990).

6 GESTÃO DA MUDANÇA

“Tu deves ser a mudança que desejas ver no mundo”

Mohandas Gandhi

6.1 A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Os processos de mudança não são iguais nem alcançam todos os mesmos resultados, variando em função do momento em que decorre o processo, dos mercados onde as organizações se inserem, das próprias organizações e das abordagens adoptadas. Segundo Strebel (1996), a análise da lista da revista económica *Fortune* das 1000 maiores organizações desse ano, referia que a taxa de sucesso dos processos de mudança das organizações variava entre 20 a 50%, valor reconhecidamente baixo. A diferença entre o sucesso e o insucesso é uma linha muito ténue mas que provoca grandes impactos na organização. Gerstner (2010) afirma que 90% do sucesso de um processo de mudança ou transformação está na execução desse mesmo processo.

Por vezes, as organizações utilizam indiscriminadamente processos de mudança com o único intuito de seguirem modas ou demonstrarem aos que os rodeiam, designadamente aos colaboradores, que estão determinados em alterar o estado das coisas para o bem da organização. No entanto, cada processo de mudança deve ter um propósito claro, lógico e consistente com a política adoptada porque se corre o risco de se descredibilizar a gestão e deixar transparecer para os colaboradores que não existe organização e um rumo claro (Welch, 2005).

Um aspecto comum e da maior importância num processo de mudança em qualquer organização é a gestão das expectativas, anseios e angústias dos colaboradores. É fundamental para o sucesso da mudança e adaptação que a gestão tenha em conta que é sempre um processo que pode gerar muita angústia e stress nos colaboradores se estes considerarem que não estão preparados ou não lhes é fornecida informação e ferramentas necessárias. A angústia e o stress em excesso não permitem que os colaboradores desenvolvam as competências necessárias para ultrapassarem os obstáculos. No entanto também é um erro considerar que a eliminação por completo da pressão da mudança é a solução ideal. Por isso, não se deverá eliminar por completo a pressão da mudança, mantendo um certo nível de pressão nas pessoas, porque desta forma aumenta o ímpeto de realizarem acções que

promovam a mudança e a adaptação. Assim, o papel dos gestores que lideram processos de mudança passa por gerirem de forma adequada um nível razoável de tensão produtiva.

6.2 IDENTIFICAÇÃO DA REALIDADE DA PRÓPRIA ORGANIZAÇÃO

Segundo Chistensen et al.(2006), a primeira abordagem a ter num processo de mudança é avaliar duas importantes dimensões relativas ao consenso existente dentro de uma organização. A primeira refere-se ao consenso que os colaboradores têm sobre o resultado que se espera do seu desempenho e do que estão dispostos a abdicar, de forma a alcançar esses mesmos resultados. A segunda dimensão refere-se ao consenso que têm da compreensão das causas e efeitos das acções que conduzem ao caminho desejado. Estas duas dimensões permitem formar uma matriz em que se consegue reflectir as várias realidades das diferentes organizações em cada momento, como se verifica na figura 6.1.



Figura 6.1 – Matriz de concordância nas organizações.

Adaptado de Chistensen et al. (2006).

Em diferentes posições da matriz existem níveis de consenso diferentes. Assim, na liderança de um processo de mudança devem ser consideradas diferentes técnicas e ferramentas de apoio ao processo, adequadas a cada situação.

(i) No quadrante 1 há pouca partilha entre os colaboradores da organização havendo poucos consensos no quadro das duas dimensões referidas e uma grande resistência a qualquer

mudança. São organizações com turbulência social onde, por exemplo em casos mais extremos, os sindicatos de trabalhadores e a gestão estão em constante desacordo e confronto relativamente às opções e decisões a tomar. Neste tipo de organização onde o consenso é baixo, a gestão deverá recorrer a técnicas de autoridade como forma de promover a mudança, a negociação, o planeamento estratégico e os incentivos financeiros. Quanto menos potencial de concordância houver numa organização onde é fundamental realizar mudanças, mais agressivas deverão ser as medidas, que poderão inclusivamente incorporar a utilização de força, ameaças e decretos, já que a negociação e os incentivos financeiros frequentemente não são a solução para incentivar a mudança. (ii) No quadrante 2, os colaboradores revêem-se pouco nos objectivos colectivos da organização mas estão dispostos a dar os passos que consideram necessários para atingir os resultados pretendidos. Estas organizações são caracterizadas por contratarem serviços a prestadores externos, os quais estão dispostos a seguir o caminho definido pela organização contratante, não existindo, no entanto, consenso sobre os objectivos. Aqui as técnicas mais adequadas na mobilização para a mudança são, por exemplo a formação, a utilização de procedimentos operacionais estandardizados e os sistemas de medida. (iii) No quadrante 3 os colaboradores estão bastante alinhados quanto ao que querem e sobre o que necessitam para alcançar o que pretendem, sendo pessoas que estão satisfeitas com o que obtém da organização e apoiam a forma como manter o *status quo* que mais os satisfaz. O grande consenso que existe perante o tipo de prioridades e acções a tomar, são o reflexo de uma organização culturalmente forte e possivelmente resistente à mudança. Neste tipo de organização devem ser promovidas, por exemplo, as tradições e rituais existentes, não como técnicas de mudança mas sim de fortalecimento da identidade e da cooperação. Qualquer acção ou proposta de mudança será automaticamente rejeitada e combatida se estiver em desacordo com as crenças profundamente partilhadas entre os colaboradores sobre o que querem e como o alcançar. (iv) No quadrante 4 os colaboradores das organizações são caracterizados por partilharem as esperanças sobre o que vão obter por fazerem parte da organização, podendo não partilhar as mesmas ideias sobre como alcançar os resultados pretendidos. Nestas organizações as acções a desenvolver para orientarem as pessoas para a mudança devem ser visionárias e focarem-se na motivação e inspiração dos colaboradores (Chistensen et al., 2006).

6.3 O PROCESSO DE MUDANÇA

A mudança segundo Welch (2005) deve ser um processo relativamente metódico e rigoroso. Kotter (1995) sugere que o sucesso de um processo de mudança tem de seguir um conjunto de

fases que deverão ser cumpridas de forma rigorosa, evitando a todo o custo erros que poderão vir a ser decisivos. É um processo que pode ser moroso mas não deverá ser acelerado ao ultrapassar fases, de forma a dar a falsa sensação de que o processo está a ser executado com determinação e celeridade. O processo apresentado na tabela 5 é constituído por oito fases distintas: (1) criação do sentido de urgência, (2) formação de uma coligação poderosa, (3) criação de uma visão, (4) comunicação da visão, (5) dar poder às pessoas, de forma a agirem de acordo com a visão, (6) planear e alcançar sucessos de curto prazo, (7) consolidar as melhorias e continuar a mudança, e (8) institucionalizar novas abordagens.

1	Criação de um sentido de urgência	<ul style="list-style-type: none">• Analisar o mercado, a realidade competitiva e possíveis mudanças• Identificar e comunicar a urgência da mudança, especialmente de forma dramática se tiverem perante uma crise ou oportunidades que se perderão com o tempo
2	Formação de uma coligação forte	<ul style="list-style-type: none">• Formar um grupo de pessoas com poder suficiente para executar a mudança• Encorajar o trabalho em equipa, permitindo a formação de um grupo coeso e focado
3	Criação de uma visão	<ul style="list-style-type: none">• Criar uma imagem de futuro que é fácil de comunicar e entender• Desenvolver estratégias que permitam alcançar a visão definida
4	Comunicação da visão	<ul style="list-style-type: none">• Utilizar todos os meios canais disponíveis para disseminar a visão e as estratégias subjacentes• A comunicação deverá ser constante e acima de tudo credível, devendo os membros da coligação ser um exemplo em termos de comportamento
5	Dar poder de forma a agirem de acordo com a visão	<ul style="list-style-type: none">• Dar poder aos colaboradores e ao mesmo tempo afastar possíveis obstáculos à mudança• Incentivar a tomarem riscos e ideias pouco convencionais ou tradicionais
6	Planear e alcançar sucessos de curto-prazo	<ul style="list-style-type: none">• Planear o alcançar de melhorias de performance• Alcançar as melhorias definidas previamente e recompensar e reconhecer o mérito das pessoas envolvidas
7	Consolidar as melhorias e continuar a mudança	<ul style="list-style-type: none">• Não se pode declarar o processo de mudança concluído e bem-sucedido ao avistamento da primeira melhoria alcançada• Utilizar a credibilidade adquirida para atacar problemas ainda maiores que não estavam incluídos na visão
8	Institucionalizar novas abordagens	<ul style="list-style-type: none">• Demonstrar que as novas abordagens, comportamentos e atitudes foram responsáveis pelo sucesso• Desenvolver os mecanismos apropriados de forma a garantir que a sucessão dos líderes vai de encontro à nova abordagem assumida

Tabela 5 – As oito fases do processo de mudança numa organização.
Adaptado de Kotter (1995).

(1) A primeira fase num processo de mudança deve passar por incutir e transmitir aos colaboradores, um sentido de urgência para que sintam a necessidade de mudança. A introdução inicial de um certo nível de tensão, juntamente com a criação de condições para

que diferentes grupos debatam os desafios que se lhes apresentam, e clarifiquem os pressupostos que estão por detrás das perspectivas e valores em confronto, irá permitir que as pessoas mais descrentes e resistentes à mudança compreendam e apoiem o processo (Heifetz et al., 2001) e (Gerstner, 2010).

(2) A segunda fase assenta na credibilização da liderança que é percepcionada pelo exterior. É fundamental para essa credibilização que as pessoas que lideram tenham um curriculum consistente, reputação de integridade e confiança acima de qualquer dúvida. Além disso, é muito importante que o conteúdo das mensagens tenha correspondência com as acções tomadas, ou seja, é imperioso haver consistência entre as palavras e os actos. Além destas duas características, o que torna ainda mais poderoso este grupo são os conhecimentos, um bom acesso à informação e às pessoas, o que contribuirá para sustentar e apoiar a condução do processo de forma satisfatória. O grupo pode ser composto tanto por membros da conselho de administração como representantes de clientes importantes ou mesmo líderes de grupos sindicais, não sendo exigido ou necessário que todos os gestores seniores sejam incluídos já que muitas vezes nem todos estão de acordo com o processo. Este grupo tem como função, além da criação do sentido de urgência, a criação de uma visão de futuro que seja fácil de comunicar, entender e também apelativa para os accionistas, clientes e colaboradores (Kotter, 1990) e (Kotter, 1995).

(3) A terceira fase passa pela definição da visão que permitirá a delineação de estratégias que produzam as mudanças e transformações necessárias, facilitando o entendimento e clarificando o rumo que a organização vai ter no futuro. Uma visão que seja sólida e tenha argumentos persuasivos permitirá eliminar muito do cepticismo existente no meio dos colaboradores (Kotter, 1990), (Kotter, 1995) e (Welch, 2005).

(4) A quarta fase do processo de mudança é a comunicação da visão e a forma como ela é transmitida, de forma a permitir ou não, a agregação das pessoas em volta do objectivo definido. Um erro bastante comum que as organizações cometem nestes processos é o de não mobilizarem e utilizarem todos os meios e canais que têm ao seu dispor para explicarem e transmitirem os fundamentos da mudança, os resultados esperados, os esforços exigidos e a previsão do impacto positivo ou negativo que o comportamento dos colaboradores terá. Além da forma como a comunicação é transmitida, é essencial que os comportamentos de quem define a visão sejam coerentes com a mesma. Os colaboradores para participarem e se sentirem envolvidos no processo de mudança têm de perceber que os sacrifícios e os esforços exigidos não são apenas suportados por eles, mas que estão também a ser partilhados por

quem lidera a mudança. Assim, o exemplo dado pelos líderes através da mudança dos seus próprios comportamentos é uma parte importante da mensagem que é passada para os colaboradores (Kotter, 1995) e (Gerstner, 2010).

(5) Muitas vezes as organizações não conseguem acompanhar o ritmo das mudanças que ocorrem no seu mercado porque os seus colaboradores não possuem autonomia suficiente (Kotter, 1990). Assim, a quinta fase foca-se nessa dimensão e na importância de envolver os colaboradores também no processo decisório, conferindo-lhes um certo grau de autonomia no âmbito das tarefas que lhes estão cometidas. Está aqui em causa o reconhecimento de que esses colaboradores possuem um conhecimento mais aprofundado sobre o trabalho que executam e uma sensibilidade para a adopção de medidas com impacto positivo na melhoria do seu desempenho para além de que assim eles se sentirão mais motivados porque se vêem como parte do processo de mudança e de desenvolvimento da organização. Os líderes terão de compreender que a confiança, o apoio e a responsabilização, ao contrário do controlo, são as melhores opções e, em geral, os benefícios serão bem maiores do que os prejuízos de tal decisão. Terão também de apoiar e colocar-se ao lado dos colaboradores quando estes falham (Heifetz et al., 2001). Louis Gerstner quando era CEO da IBM, instituiu um dia por ano denominado “Dia da Amnistia”, em que os colaboradores, com garantias de não serem penalizados, eram desafiados a exporem os problemas e acima de tudo os erros que tinham cometido nos seus projectos. Esta medida tinha como objectivo evitar que os erros cometidos fossem ocultados ou esquecidos, o que poderia afectar o desenrolar dos projectos e ter consequências dramáticas no futuro (Gerstner, 2010). Ao confiar e apoiar os colaboradores evitam-se obstáculos que sempre existem em processos de mudança e que colocam em risco a credibilidade do processo (Kotter, 1990) e (Kotter, 1995). Os colaboradores que sistematicamente resistem devem ser dispensadas, mesmo que tenham um desempenho positivo, porque se tornam rapidamente num foco de descontentamento e de desmotivação que certamente contagiará quem os rodeia. Para o bem da organização e dos próprios resistentes, estes devem ser incentivados a encontrarem uma outra organização para trabalhar onde acreditem na visão e rumo que está a ser seguido (Welch, 2005).

(6) A sexta fase do processo de mudança tem a ver com o alcançar de resultados ao longo do processo e não apenas no final. Os processos de mudança são longos e morosos o que, por vezes, leva à quebra da motivação por parte da organização por não ser sentida ao longo do tempo qualquer transformação ou prova de que o processo se está de facto a desenrolar de acordo com o desejado. É, assim, essencial o planeamento e percepção de sucessos e resultados de curto prazo que permitam manter elevados os níveis de motivação e de adesão

dos colaboradores ao processo, mostrando que a transformação está a acontecer e que os objectivos definidos estão a ser alcançados. Após os objectivos terem sido alcançados, deverá recompensar as pessoas que se envolveram e acreditaram no projecto, com reconhecimento, prémios, promoções ou dinheiro (Kotter, 1995) e (Gerstner, 2010).

(7) A sétima fase é relativa ao foco constante nos objectivos inicialmente definidos, consolidando as melhorias obtidas e continuando o processo de mudança. Ao fim de algum tempo e especialmente depois de alcançar a primeira melhoria no quadro do processo de mudança, surge a tentação de considerar que o processo está concluído. Muitas das pessoas que celebrarão esta vitória serão os resistentes à mudança e que verão nesta oportunidade um motivo para parar o processo. As organizações que foram bem sucedidas em processos de mudança, em vez de declararem vitória, utilizaram a credibilidade adquirida pelo alcançar de melhorias de curto prazo para ajustarem sistemas, estruturas, políticas e processos que estão desalinhados com a visão de transformação definida inicialmente. Os líderes deverão também ao revitalizar o processo, contratar, promover, formar e apoiar os colaboradores que se revelem capazes de continuar e inovar a visão de mudança (Kotter, 1995).

(8) A última fase do processo foca-se na consolidação do processo de mudança para que perdure no tempo. É muito importante para que o processo de mudança seja declarado como concluído que seja garantido que as novas abordagens, comportamentos e atitudes estão integrados na cultura e normas da organização. Os gestores terão de fazer ver às pessoas que o sucesso e as melhorias ocorridas foram o resultado das transformações desenvolvidas e não de um outro qualquer processo. Por fim, a sucessão dos líderes e da gestão deve ter em consideração as mudanças ocorridas, personificando as novas realidades introduzidas (Kotter, 1995).

7 CASOS DE ESTUDO

“Quando já não somos capazes de mudar uma situação, somos desafiados a mudar a nós próprios”

Viktor E. Frankl

O presente capítulo integra a análise de três organizações com características distintas no que diz respeito aos produtos e serviços disponibilizados, mercado em que operam, dimensão e estrutura da organização, características da CA onde se inserem, relações com as outras entidades da CA, mudanças com que são confrontadas e papel da liderança. Apesar das diferenças apresentadas, estas organizações e CAs complementam-se entre si no que respeita à análise do tema desenvolvido na dissertação, proporcionando uma análise mais rica e completa.

Neste capítulo pretende-se comprovar através de processos de mudança ocorridos no passado nas organizações a necessidade que todas as organizações e respectivas CAs têm de estar preparadas para enfrentar mudanças, independentemente das características e formas de gestão estarem mais próximas dos fundamentos dos paradigmas *Lean*, *Agile* ou *Leagile*. O objectivo passa por identificar padrões comuns na gestão da mudança que permitam às organizações e respectivas CAs em que estão inseridas criar vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes.

As organizações analisadas são a Presdouro – Pré-Esforçados Beira Douro S.A., o Grupo Diniz & Cruz e a Portugal Telecom (PT), nomeadamente a Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas (DOI). Através de reuniões com responsáveis das organizações, pesquisa e análise de documentação, foi recolhida informação respeitante às próprias organizações e CAs em causa, mudanças e respectivos impactos, e as medidas tomadas para superar as alterações. Devido ao facto de ser colaborador da PT desde Setembro de 2009 e por isso ter tido acesso a um maior volume de informação, a análise desta organização e respectiva CA no caso de estudo é mais extensa, detalhada e elaborada.

7.1 CASO DE ESTUDO I – PRESDOURO – PRÉ-ESFORÇADOS BEIRA DOURO, S. A.

7.1.1 Introdução – A organização e o mercado

A Presdouro – Pré-Esforçados Beira Douro, S. A. é uma organização familiar que se constituiu em 1979, no concelho de Santa Maria da Feira e desde então tem-se dedicado à produção de blocos de cimento e betão de diversas tipologias. Fabrica produtos de betão para a indústria da construção, tais como alvenarias e muros de suporte, diversos tipos de pavimentos, artefactos hidráulicos, como manilhas, cones, tubos e anéis, passeios e betão armado e pré-esforçado. A facturação anual é de cerca de 12 milhões de euros e o principal mercado dos seus produtos é o regional, apesar de também exportar para Espanha e Angola.



Figura 7.1 – Logótipo da Presdouro – Pré Esforçados Beira Douro, S. A.

A Presdouro tem a particularidade de ser uma organização familiar, propriedade da mesma família desde a sua fundação e de muitos dos seus 75 colaboradores estarem na organização desde 1979 e muitos outros serem filhos ou familiares de antigos colaboradores. Existe, por isso, por parte da liderança a preocupação de cuidar dos seus colaboradores mesmo em situações de crise ou em momentos em que a organização passa por maiores dificuldades, abdicando por vezes de melhores resultados para manter todos os postos de trabalho. Este facto cria uma relação de proximidade entre a liderança e os colaboradores que constitui uma das mais-valias desta organização. O compromisso assumido pela Presdouro com os colaboradores cria um clima de estabilidade que faz com que estes se empenhem para o sucesso comum.

O mercado onde a Presdouro actua é considerado pouco volátil e previsível, em termos da procura. A capacidade de adaptação e reacção das organizações presentes em mercados como este não é essencial, apesar de ser aconselhado algum grau de adaptabilidade de forma a enfrentar mudanças inesperadas.

As organizações que triunfam neste mercado são as que apresentam os produtos com os menores custos, sendo pois o custo o qualificador de sucesso e a principal condição de êxito.

Os produtos da Presdouro enquadram-se na gama dos *commodities* uma vez que são produtos com pequeno grau de industrialização, ou seja, que sofrem apenas pequenas transformações até atingirem o estado final. Além disto, os produtos da Presdouro são produzidos em grandes quantidades, têm ciclos de vida longos, a incerteza associada à procura é reduzida e o portefólio de produtos é relativamente reduzido. Compreende-se assim que são produtos que têm um grau de desvalorização muito pequeno quando comparados, por exemplo, com produtos como o vestuário e os equipamentos electrónicos.

7.1.2 Concorrência

O mercado onde a Presdouro actua é caracterizado por ter uma concorrência de base regional, em que a grande maioria dos seus concorrentes são organizações de diferentes dimensões que disponibilizam produtos idênticos.

7.1.3 Cadeia de abastecimento

O mercado em que a CA actua exige produtos com os menores custos possíveis, obrigando a que as organizações e as CAs onde estão inseridas se foquem na eliminação de desperdícios e de custos que não acrescentam valor ao produto. A Presdouro não executa planeadamente medidas de optimização, redução de desperdícios e de custos ao longo da cadeia de valor, mas toma medidas isoladas, consoante as necessidades imediatas.

A CA onde a Presdouro está inserida é bastantes simples. É constituída por três níveis (fornecedores, organização foco e clientes). Os fornecedores são de três tipos: as organizações que fornecem areia, cimento e aço. Quanto aos clientes podem também ser de três tipos: os armazenistas, as empresas de construção civil e as entidades públicas (figura 7.2).

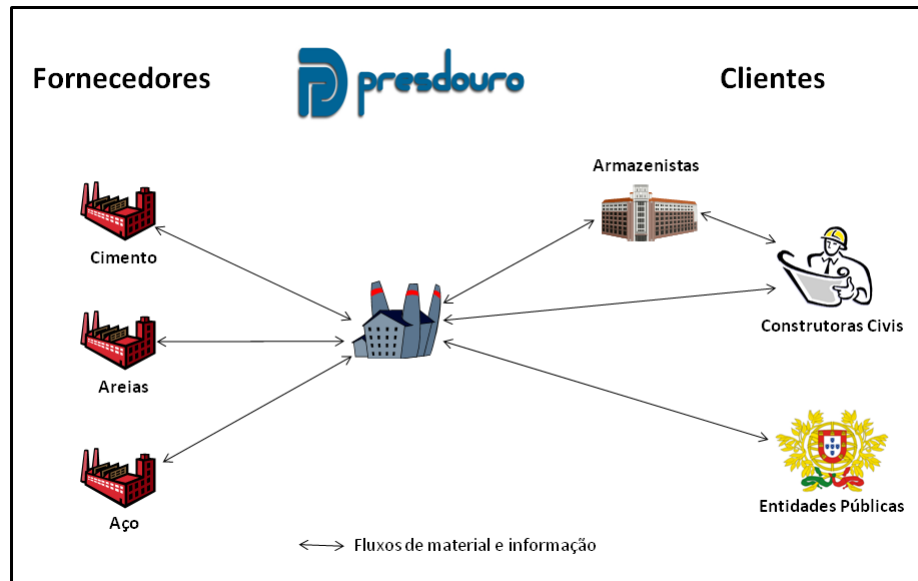


Figura 7.2 - Cadeia de abastecimento em que a Presdouro está inserida

A relação que existe entre a Presdouro e grande parte dos seus fornecedores é caracterizada por ser de muita confiança e de empatia, devido ao facto de colaborarem desde há muitos anos. Isto evidencia a existência de alianças estratégicas de sucesso que permitem às duas partes entender as necessidades e preocupações de cada parte, criando uma importante vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

O tipo de relação existente com os clientes é semelhante à existente com os fornecedores porque os clientes mais importantes têm sido os mesmos ao longo do tempo. O facto de a produção ser escoada quase em exclusivo para o mercado regional, obriga a que com os clientes de longa data o relacionamento seja muito próximo, cúmplice e aberto.

A informação e as IT não desempenham um papel central na CA da Presdouro, já que não existe investimento em IT que possibilite uma maior interacção entre as entidades da CA. A informação apresenta algumas falhas ao nível da adequação, precisão e disponibilização em tempo adequado porque as entidades da CA não estão alinhadas, no que respeita à integração da informação.

Na CA o qualificador de sucesso é o custo porque a principal arma competitiva das organizações deste tipo de mercado é a produção e disponibilização de produtos com o menor custo possível.

As características e atributos da CA, produtos, mercado e organização, aproximam a CA da Presdouro dos fundamentos do paradigma *Lean*. Não se verifica uma implementação estruturada e planeada dos fundamentos do paradigma mas, na prática, algumas medidas têm

sido tomadas, nomeadamente na aproximação que a Presdouro tem feito aos parceiros da CA para identificarem em conjunto os desperdícios e eventuais melhorias a realizar.

7.1.3.1 Fornecedores

De acordo com as matérias-primas necessárias à produção, a Presdouro tem três diferentes tipos de fornecedores. A areia é a matéria-prima da qual tem maior número de fornecedores com quem a colaboração já vem de longa data. Actualmente existem cinco fornecedores que abastecem a Presdouro com diferentes tipos de areia.

O aço é fornecido internamente pela Trefilage, propriedade da Presdouro, que apenas produz e vende produtos de aço, e através da *Thai Wire Products Public Company Limited*. No que respeita ao cimento, o fornecimento é feito pela Cimpor – Souselas.

A política de compras da Presdouro relativamente às matérias-primas, areia e cimento, não é planeada nem a médio, nem a longo prazo. Assenta em aquisições diárias, segundo as necessidades imediatas. Já relativamente ao aço, atendendo ao consumo anual e ao facto de os fornecedores e produtores mundiais desta matéria-prima só aceitarem encomendas acima de determinado valor, obriga a Presdouro a realizar encomendas trimestralmente.

7.1.3.1.1 Selecção de fornecedores

A selecção dos fornecedores na Presdouro segue um processo constituído por quatro fases distintas: (1) pesquisa de fornecedores, (2) inquérito, (3) visita e negociação, e, por fim, (4) decisão final, como se representa na figura 7.3.



Figura 7.3 – Fases do processo de selecção de fornecedores da Presdouro.

(1) Na primeira fase (Pesquisa de fornecedores) a Presdouro pesquisa os potenciais fornecedores através da internet, revistas especializadas e feiras, efectuando um *benchmarking* do mercado da matéria-prima a adquirir; (2) Na segunda fase (Inquérito) é efectuado um inquérito aos fornecedores pré-seleccionados onde são abordados temas como a certificação da organização e dos seus produtos, sistema de qualidade, ambiental e de segurança, condições gerais de fornecimento, localização, caracterização da CA e modo como será prestado o serviço de pós-venda; (3) A terceira fase (Visita e negociação) consiste na visita e negociação, pretendendo-se deste modo conhecer melhor os potenciais fornecedores e negociar directamente melhores condições de aquisição; (4) A última fase (Decisão) é aquela em que a Presdouro escolhe o fornecedor que melhor se enquadra nos parâmetros definidos anteriormente. Factores como a exigência de certificação dos produtos do fornecedor, o preço, a localização e a qualidade do produto a adquirir são determinantes na escolha de um fornecedor e parceiro na CA.

7.1.3.2 Clientes

Os clientes da Presdouro dividem-se em três grupos distintos: (i) os armazenistas, como por exemplo, as drogarias de grandes dimensões, (ii) as entidades públicas, tais como o Estado Central, as Câmaras Municipais e os Institutos Públicos, e, por último, (iii) as empresas de construção civil.

Actualmente a Presdouro têm uma carteira de aproximadamente sete mil clientes, sendo que os maioreis, em termos de volume de encomendas, são os armazenistas. A Presdouro produz

para todo o país e exporta para Espanha e Angola. No entanto a maior parte da produção fica na zona norte do país devido ao elevado custo de transporte.

É muito importante para a organização ter uma política de comunicação eficaz que permita divulgar aos potenciais clientes a qualidade, os preços e a diferenciação dos seus produtos relativamente aos seus concorrentes. Assim, a organização aposta numa estratégia de comunicação baseada em quatro vectores que possibilitam aos clientes conhecerem os produtos: (i) vendedores, (ii) feiras da especialidade, (iii) *web-site* (www.presdouro.pt), e (iv) catálogo de produtos enviado com regularidade a clientes e potenciais clientes. Os vendedores têm como missão contactar os clientes, vender directamente produtos e perceber as suas necessidades, reportando à Presdouro essas mesmas informações. As outras formas de comunicação permitem preencher um espaço de interacção que possibilita o contacto com um número mais alargado de potenciais clientes.

7.1.4 Gestão da mudança

Apesar de o mercado em que a Presdouro e a sua CA se inserem ser tradicionalmente pouco volátil e previsível, em termos da procura e das necessidades de adaptação a mudanças, nos últimos anos ocorreram situações inesperadas que provocaram alterações e turbulência significativas que também afectaram este mercado. Estas mudanças desafiaram a capacidade de gestão da mudança da Presdouro e da CA onde está inserida que, no passado, nunca tinham sido afectadas por este tipo de alterações repentinas e de grande impacto no seu mercado, nomeadamente o aumento do preço das matérias-primas e a redução drástica da procura.

A organização e a sua liderança não tiveram capacidade de antecipar e reagir imediatamente às mudanças, não tendo sido encetado um processo de mudança metódico e rigoroso. Em vez disso, foram tomadas medidas isoladas, o que limitou o impacto destas na organização e na CA.

Apesar de apenas terem sido tomadas medidas isoladas, a sua implementação foi possível devido ao papel que a liderança e as entidades da CA tiveram. Foi fundamental a determinação da liderança na execução das medidas, o papel desempenhado na motivação dos colaboradores, assim como a colaboração entre a Presdouro e as entidades da CA na procura de soluções que permitissem acompanhar as mudanças.

7.1.4.1 As mudanças do mercado

O produto final da Presdouro, apesar de ter um pequeno grau de industrialização, está dependente de uma variedade de factores associados às *commodities* utilizadas e a outras matérias-primas. A variabilidade dos preços, provocada pela oferta e procura das matérias-primas no mercado mundial, tem um impacto directo no preço final do produto.

Apesar destas matérias-primas serem *commodities* e, por isso, terem normalmente procura previsível e preços de produção com pouca variabilidade, desde 2008, e como consequência da crise económico-financeira que abalou o mundo, as oscilações têm sido bastante acentuadas. De facto, na última década verificou-se um aumento extraordinário do preço destas matérias-primas, causado pela elevada procura por parte das economias emergentes que registam um forte crescimento económico, especialmente as economias asiáticas, e em particular a China e a Índia.

Como se pode observar na figura 7.4, desde 2008 o preço de produção do aço tem tido variações bastante acentuadas, quando comparado com anos anteriores.

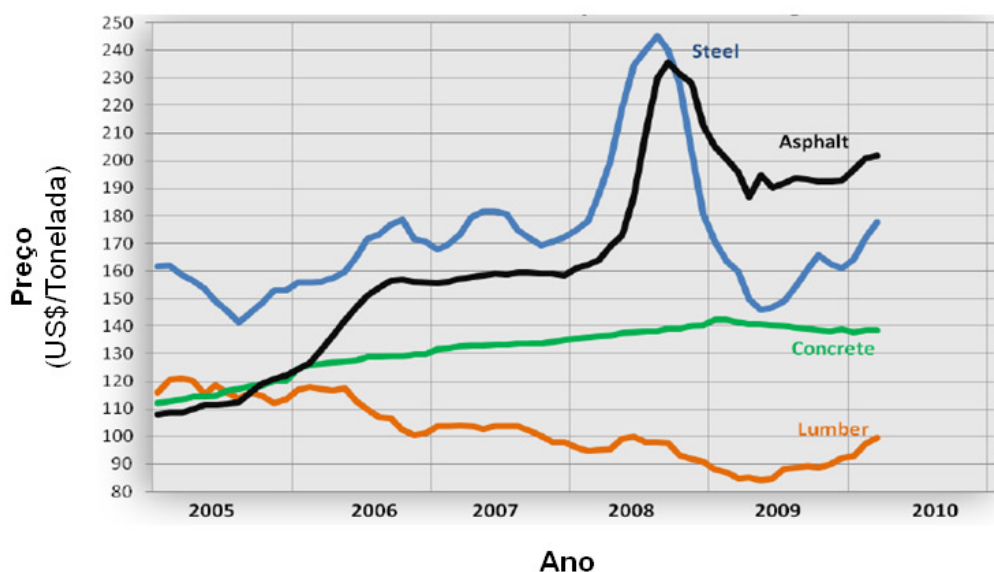


Figura 7.4 - Preço de produção do aço (*steel*), betume (*asphalt*), betão (*concrete*) e madeira (*lumber*).
Fonte: Portland Cement Association (2010).

Esta evolução da procura de matérias-primas, como o aço e o petróleo, reflectiu-se no seu preço. Em paralelo, no caso do cimento e como consequência da mesma crise, registou-se um decréscimo do consumo que em 2009 foi de cerca de 17% (CIMPOR - Cimentos de Portugal, 2010).

Esta oscilação abrupta e inesperada do consumo e do preço das matérias-primas afectou, o planeamento e a operação da Presdouro e da CA onde está inserida. Estando habituada a uma evolução histórica da procura com variações pouco significativas, característica das *commodities*, a organização não estava preparada para enfrentar da melhor forma estas alterações do mercado, tendo optado pela medida mais simples – a de reflectir directamente o aumento do preço das matérias-primas no preço final dos produtos vendidos.

A crise teve também impacto na procura dos produtos produzidos pela Presdouro. O mercado em que actua é caracterizado por ter uma procura previsível, sendo fácil definir um plano de produção e de *stock* ao longo do ano. Assim, em 2008 a organização sofreu as consequências das alterações do *status quo* existente relativamente à previsibilidade da procura. Nesse ano houve dois actos eleitorais em Portugal – eleições legislativas e autárquicas - o que, a repetirem-se os comportamentos registados nos últimos 30 anos, significava que alguns meses antes das eleições a procura do tipo de produtos produzidos pela organização iria ser muito grande, de forma a fornecer obras públicas da responsabilidade do Estado Central e das autarquias. Fundamentando-se nesta experiência acumulada, a Presdouro produziu antecipadamente grandes quantidades de produtos para garantir capacidade de resposta a essa eventual procura o que se veio a revelar uma decisão errada. De facto, como o padrão de consumo previsto, neste caso dos clientes públicos, não se repetiu, por efeitos da crise e das consequentes contenções que levaram a que as obras previstas tivessem de ser adiadas ou mesmo canceladas, a Presdouro não conseguiu escoar grande parte da produção, acumulando quantidades elevadas de *stock*.

7.1.4.2 Processo de Mudança da Presdouro e da cadeia de abastecimento

A organização e a sua liderança não tiveram capacidade para antecipar e reagir imediatamente às mudanças que ocorreram em resultado da crise de 2008, não tendo sido assim encetado um processo de mudança metódico e rigoroso. Foram sim, tomadas medidas isoladas que tiveram alcance de médio e longo prazo, não permitindo à organização reagir e responder imediatamente às mudanças ocorridas.

Sendo esta empresa uma organização familiar com um líder carismático, foi possível manter um ambiente estável e de confiança entre os colaboradores apesar das alterações ocorridas no mercado. Apostaram na motivação e na transmissão da ideia de que todos unidos iriam conseguir ultrapassar esse período. Os colaboradores estiveram sempre alinhados no que respeita às medidas tomadas para ultrapassar o período mais conturbado porque nunca

deixaram de acreditar na liderança da Presdouro. A liderança evidenciou assim, algumas componentes da inteligência emocional, nomeadamente as que estão relacionadas com a gestão das relações com outras pessoas.

A primeira medida foi a de aprofundar o conhecimento da legislação e regulamentação em vigor, designadamente as regras de construção e, com a colaboração das entidades da CA, descobrir e potenciar oportunidades por explorar. Em geral, existe quer por parte dos clientes, especialmente das Entidades Públicas, quer por parte deste tipo de organizações um desconhecimento relativamente à legislação em vigor, especialmente da Constituição da República Portuguesa e, mais recentemente, o Plano Nacional de Promoção da Acessibilidade. Segundo a alínea d) do artigo 9º da Constituição da República Portuguesa, o Estado têm a obrigação de “promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efectivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais”, e consagra através do artigo 13.º que “todos os cidadãos têm a mesma dignidade social” (Assembleia da República, 2005). Mais recentemente, no quadro do reforço da igualdade entre todos os cidadãos, o Plano Nacional de Promoção da Acessibilidade promove soluções para os cidadãos portadores de deficiência e com mobilidade reduzida. É um conjunto de medidas que visa a “construção de uma rede global, coerente e homogénea em matéria de acessibilidades, susceptível de proporcionar às pessoas com mobilidade condicionada, ou dificuldades sensoriais, condições iguais às dos restantes cidadãos” (Presidência do Conselho de Ministros, 2007). Além da imposição de regras nas acessibilidades dos edifícios e espaços públicos, existe por exemplo desde 2008 a obrigatoriedade de 12,5% dos fogos licenciados cumprirem as condições mínimas para acolherem moradores com deficiência (Arquivo Histórico - XVII Governo Constitucional). Sendo a legislação clara relativamente às regras de construção, a Presdouro e a Câmara Municipal de Valongo, uniram esforços e desenvolveram em 2008 um *pavê* para deficientes visuais para ser utilizado nas obras camarárias. Isto só foi possível devido à longa e excelente relação existente entre ambas as organizações. No seguimento desta experiência bastante positiva e das alterações do mercado em 2008, a Presdouro tem apostado na sensibilização dos seus clientes para a necessidade de aquisição de produtos que respeitem a legislação e as regras de construção, nomeadamente no que se refere às acessibilidades para cidadãos portadores de deficiência. Esta aposta num nicho de mercado com enorme potencial de crescimento no futuro, tem sido uma das principais medidas de médio prazo do processo de mudança da Presdouro, que lhe tem permitido contornar um mercado em que a procura tem estado estagnada.

Outra medida tomada pela Presdouro foi aproximar-se cada vez mais das entidades da CA, nomeadamente dos clientes. Apostaram na promoção de *feedback* por parte dos clientes de forma a rentabilizar as excelentes relações existentes e para melhor conhecerem as necessidades reais, criando assim uma vantagem competitiva. Em 2008 a cadeia de supermercados PLUS, sentindo um aumento da cumplicidade da colaboração e do incentivo ao *feedback* por parte da Presdouro, dirigiu-lhes um pedido específico para um bloco de pavimento. A facilidade de comunicação entre o cliente e a Presdouro permitiu responder às necessidades específicas, produzindo-se um bloco próprio para a PLUS.

7.2 CASO DE ESTUDO II – GRUPO DINIZ & CRUZ

7.2.1 Introdução – A organização e o mercado

O Grupo Diniz & Cruz é uma referência nacional na confecção de vestuário de alta qualidade. Desde a sua fundação, em 1972, tem consolidado uma imagem de prestígio e qualidade junto dos clientes que é uma das suas vantagens competitivas no mercado de vestuário de gama alta e de elevada qualidade.



Figura 7.5 – Logótipo do Grupo Diniz & Cruz.

Os produtos do Grupo Diniz & Cruz são dirigidos a clientes que exigem produtos de elevada qualidade e personalizáveis. Este tipo de clientes faz as suas escolhas não apenas pelo produto em si, mas também pelo prestígio e reputação da marca. Assim, neste mercado de produtos *Premium* é fundamental apostar no incremento da notoriedade da marca e na criação de relações de confiança com os clientes que lhes permita promover ligações de longa duração.

A procura dos produtos de vestuário do Grupo Diniz & Cruz é volátil mas menos do que se verifica com artigos de moda dirigidos para as massas, e geralmente denominado de *fast-fashion*. Nestes mercados, em que organizações como a Inditex, H&M, *Marks & Spencer*, C&A ou GAP competem, a rapidez de resposta é fulcral. Exigem-se estruturas organizacionais muito ágeis e culturas de mudança extremamente fortes, para competir e sobreviver neste tipo de mercados. No caso deste Grupo é também exigido que haja capacidade de resposta rápida ao mercado, apesar de as mudanças serem um pouco menos frequentes e as exigências dos clientes serem mais fáceis de corresponder do que no caso da *fast-fashion*.

As organizações que têm melhores desempenhos no mercado do Grupo são aquelas que têm um nível de serviço elevado, ou seja, disponibilizam os produtos nas datas estabelecidas e apresentam produtos de elevada qualidade. Estas são as principais condições que permitem a uma organização triunfar num mercado que é muito competitivo.

O Grupo emprega 260 colaboradores, dos quais 80% são efectivos e os restantes 20% são contratados. A necessidade de ir adaptando a produção à procura, obriga a que exista uma percentagem significativa de contratados de forma a não perder a flexibilidade de adaptação e garantir resposta às necessidades do mercado. Dos colaboradores que estão efectivos, a maior parte trabalha no Grupo há muitos anos, havendo muitos que estão desde a fundação, constituindo um núcleo duro que permite a criação de um relacionamento muito próximo e quase familiar entre todos. Esta proximidade é uma das grandes vantagens do Grupo, já que permite que exista paz social mesmo em alturas mais conturbadas e que os colaboradores se considerem integrados num projecto comum.

7.2.2 Marcas

A organização é suportada por duas marcas próprias reconhecidas pelo público, uma direccionada para o segmento masculino, Do Homem, e a outra para o segmento feminino, Dalmata, fundada em 1982.

A marca Do Homem produz e comercializa fatos de homem, fraques, *smokings*, casacos, calças, coletes, gravatas, camisas, meias, malhas e outros acessórios de vestuário masculino. Tem como cliente alvo o segmento de gama alta. Esta é a principal marca do Grupo e a impulsionadora do negócio, sendo o grande suporte de todo o Grupo, pois representa mais de 80% da produção e das vendas.



Figura 7.6 – Marcas do Grupo Diniz & Cruz, Do Homem e Dalmata.

A variedade de produtos produzidos é muito grande porque é bastante simples fazer a diferenciação, sendo apenas necessário, por exemplo, variar o corte do fato ou usar um tecido de outra cor ou qualidade para se obter um produto diferente. O tipo de design e detalhe de produção leva a que o portefólio de produtos seja bastante grande de forma a cobrir as diferentes necessidades dos clientes.

Actualmente, o mercado nacional representa uma pequena quota do escoamento da produção de ambas as marcas, representando apenas 28% da produção, enquanto os restantes 72% são

A map of Europe with the Schengen Area highlighted in dark blue. The highlighted region includes the United Kingdom, Ireland, France, Spain, Portugal, Germany, Poland, Czech Republic, Slovakia, Austria, Hungary, Switzerland, Liechtenstein, Italy, Greece, and Cyprus. Other European countries are shown in white with black outlines.

7.2.3 Concorrência

Nos últimos 10 anos tem-se verificado uma quebra acentuada da percentagem do volume de vendas no mercado nacional, que passou de 45% no início da década, para 28%. As principais razões que justificam esta redução têm sido a aposta forte que o Grupo tem feito no mercado externo e também a entrada de novos concorrentes internacionais no mercado nacional, com grande reconhecimento junto dos clientes, como é o caso de marcas como a Calvin Klein,

Hugo Boss, Armani, Dolce & Gabana e Prada, entre outras. Para além destes, outro tipo de concorrentes tem entrado no mercado nacional mas não tem conseguido consolidar a sua posição por não possuírem o *know-how* e produtos com a qualidade exigida pelo mercado. Estas marcas, que normalmente produzem em países emergentes como a China, Índia, Bangladesh, Tailândia, Indonésia e Vietname, apostam na produção em massa e no preço como vantagens competitivas, num mercado em que a principal arma competitiva é a qualidade e a personalização. Por isso mesmo, a sua passagem pelo mercado nacional é muito fugaz, não conseguindo competir directamente com os principais *players*.

7.2.4 Cadeia de abastecimento

O principal objectivo da CA em que o Grupo Diniz & Cruz se insere, é o de satisfazer as necessidades dos clientes e capitalizar no menor espaço de tempo possível as oportunidades que surgem no mercado, através do desenvolvimento da capacidade de reconfiguração da CA. As mudanças a que a CA está sujeita são muito frequentes e têm cada vez maior impacto, exigindo-se por isso que seja ágil e flexível, de forma a criar vantagens competitivas.

Esta CA é formada por uma rede de fornecedores estável, com um relacionamento de longa data e um leque de clientes bastante diversificado que exige produtos de qualidade no prazo e local pretendido. A figura 7.8 apresenta a CA do Grupo Diniz & Cruz.

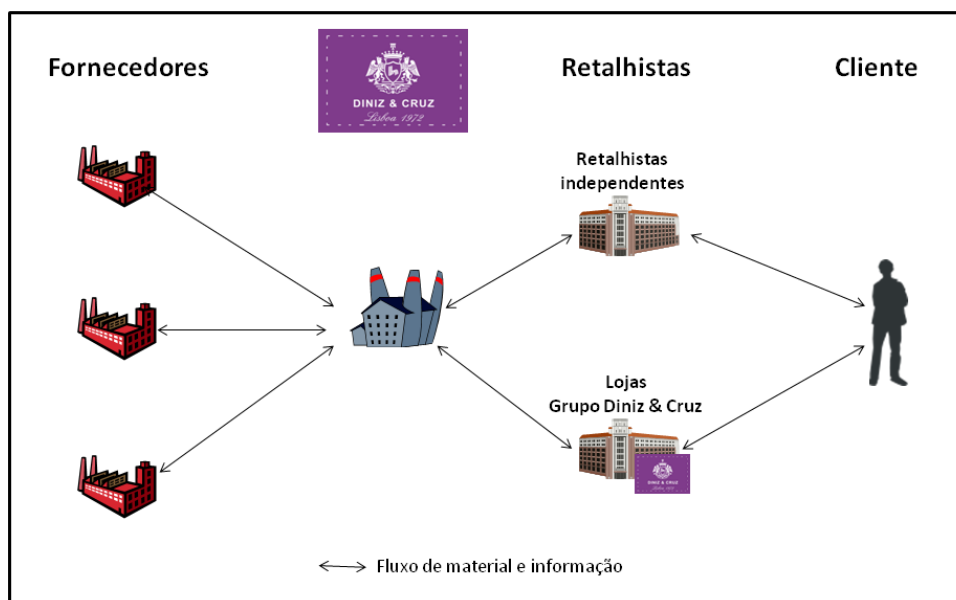


Figura 7.8 - Cadeia de abastecimento em que o Grupo Diniz & Cruz está inserido.

As melhores relações que o Grupo tem com as entidades da CA são caracterizadas pela cumplicidade, compatibilidade e confiança. Desta forma, tem-lhe sido possível promover o

envolvimento das entidades no estabelecimento das estratégias da CA porque considera ser fundamental a troca de *know-how* e, acima de tudo, o seu compromisso. Apesar disto, a disponibilização e partilha de informação entre as entidades da CA não é perfeita, mas é suficientemente eficaz para não comprometer a produção e distribuição. A informação que é disponibilizada é, em geral, adequada, acessível em tempo oportuno mas por vezes é pouco precisa, sendo este um dos principais problemas identificados. Existe partilha de conhecimentos e de informação ao nível financeiro, contabilístico, logístico, mantendo-se um certo nível de confidencialidade que não permite uma partilha totalmente aberta e sem restrições.

O qualificador que tem maior importância no desempenho da CA é o nível de serviço, ou seja, a disponibilização dos produtos nas condições acordadas e a qualidade destes é determinante no sucesso da CA.

As características da CA, juntamente com a dos produtos, mercado e organização, aproximam a CA do Grupo dos fundamentos do paradigma *Agile*. A CA insere-se no grupo das que apresentam as características e atributos necessários à utilização do conceito de agilidade nas CA e organizações, de forma a capitalizarem ao máximo as oportunidades a que são sujeitas e criarem vantagens competitivas.

7.2.4.1 Fornecedores

As matérias-primas que são adquiridas para a produção do portefólio de produtos produzidos pelo Grupo são de elevada qualidade, levando a que a escolha dos fornecedores tenha de ser criteriosa. Desde a fundação do Grupo que o objectivo passou sempre pela escolha dos fornecedores que possuíssem os melhores produtos e os disponibilizassem nas melhores condições possíveis, sendo que a escolha acaba por se focar em Itália onde, desde há muito, estão concentrados os melhores produtores mundiais de tecidos de elevada qualidade.

Dos 120 fornecedores que abastecem o Grupo com tecidos e aviamentos, 80% são de origem italiana e os restantes são quase na totalidade portugueses. Os seis principais fornecedores representam 40% do volume total de compras do Grupo e onze representam cerca de 50%. Verifica-se que apesar do número de fornecedores ser grande, existe um núcleo duro de organizações que representa metade do fornecimento, isto porque, criou-se uma relação de longa data em que o compromisso de qualidade está intrinsecamente associado à parceria. Muitos destes fornecedores estão ligados ao Grupo desde a sua fundação, tendo-se criando

uma relação de confiança, cumplicidade e compromisso que leva a que se desenvolvam produtos com a qualidade desejada.

7.2.4.1.1 Selecção de fornecedores

O processo de selecção de fornecedores não segue um guião pré-definido, mas é feito de acordo com o conhecimento correcto do mercado e das necessidades dos clientes. O Presidente do Conselho de Administração é quem lidera este processo porque é o que tem melhor conhecimento do negócio, da concorrência, dos fornecedores, e por fim, tem uma excelente capacidade de percepção das necessidades dos clientes reconhecida por todos os envolvidos nesta indústria. As décadas de experiência adquiridas nesta indústria permitem-lhe reconhecer, quais os fornecedores que lhe disponibilizarão as melhores matérias-primas para desenvolver os produtos que os clientes exigem. As visitas a feiras da especialidade de forma a estabelecer contactos e conhecer as matérias-primas, e o prestígio de determinadas empresas fabricantes de tecidos são algumas das formas de prospecção do mercado.

Após a escolha de fornecedores, a selecção é feita ao longo do tempo por este tipo de indústria ser bastante competitiva, e onde os que não conseguem corresponder às exigências do Grupo e ter capacidade adaptativa, vão naturalmente desaparecendo e cedendo o seu lugar a outros. Por isso, a qualidade das matérias-primas é um dos factores determinantes na escolha e manutenção das parcerias com os fornecedores. O Grupo Diniz & Cruz faz assim, testes de qualidade *in-house* a amostras enviadas pelos fornecedores, de forma a comprovar a qualidade dos produtos e poder optar entre fornecedores. Além destes testes prévios, após a selecção de um fornecedor e envio das respectivas encomendas, são feitos testes de qualidade que incluem testes de encolhimento e análises à constância do tingimento do tecido. Esta panóplia de testes filtra, com grande precisão os melhores fornecedores, permitindo que apenas as melhores matérias-primas sejam utilizadas.

7.2.4.1.2 Clientes

Os clientes caracterizam-se por exigir produtos de elevada qualidade, de prestígio, e distintivos. Dão muita importância ao detalhe, valorizam a personalização dos produtos e o atendimento exclusivo. Estes não são, porém, as únicas condições de sucesso, devendo também existir uma CA que tenha a capacidade de entregar o produto na hora e local desejado e prestar um serviço de qualidade ao cliente.

Dessa forma, o Grupo Diniz & Cruz disponibiliza os seus produtos através de uma rede de retalhistas que funcionam como veículo através do qual o cliente final consegue adquirir os produtos. Estes estão divididos entre os retalhistas independentes e a rede de lojas próprias.

Os retalhistas independentes são lojas multi-marca especializadas em vestuário de alta qualidade que estão normalmente situadas em zonas comerciais nobres das cidades. Actualmente, a carteira de retalhistas independentes que adquirem produtos do Grupo e os expõem nas suas lojas multimarca é de 500. Tem em média entre 3 a 15 funcionários e funcionam como um elo bastante importante entre o Grupo e os clientes porque conhecem muito bem os produtos, e aconselham e orientam os clientes nas suas escolhas. É também muito valorizado e incentivado o *feedback* dos retalhistas porque o contacto diário que eles mantêm com os clientes coloca-os numa posição privilegiada relativamente ao conhecimento do padrão de necessidades e expectativas dos clientes. A escolha dos retalhistas independentes, que são abastecidos pelos produtos do Grupo, é feita de forma bastante criteriosa, tendo em conta a viabilidade financeira, a localização, o prestígio e notoriedade da marca do retalhista junto dos potenciais clientes, e o *know-how* dos colaboradores que interagirão directamente com o cliente, entre outros aspectos.

O outro tipo de retalhista é a rede de lojas próprias. O Grupo possui duas lojas em Lisboa, uma nos Restauradores e outra na Graça, que têm como estratégia o estabelecimento de um contacto mais directo com o cliente final de forma a consolidar a imagem da marca no mercado e a posicionarem-se como um canal de comunicação com o cliente. Este enquadramento das lojas próprias na estratégia de comunicação do Grupo permite perceber de forma mais efectiva e directa as necessidades, exigências e preferências dos clientes, em comparação com o *feedback* dos retalhistas independentes.

Para além da forma como os produtos chegam ao cliente final é fundamental a aposta numa estratégia de comunicação que permita transmitir aos clientes o prestígio e a qualidade dos seus produtos. A abertura de lojas próprias é um dos meios utilizados para contactar directamente com o cliente, mas não é suficiente para alcançar os objectivos do Grupo. Existe assim uma aposta estratégica na associação das marcas do Grupo a eventos e programas de televisão de prestígio com alguma exposição mediática, permitindo um incremento natural da notoriedade junto dos clientes alvo.

7.2.5 Gestão da mudança

O mercado em que o Grupo Diniz & Cruz e a sua CA se inserem é caracterizado por ser muito competitivo, a procura ser volátil e exigir alguma capacidade de adaptação a mudanças que sempre foram encaradas como algo normal da actividade do Grupo.

Desde sensivelmente o ano 2000 que o Grupo Diniz & Cruz tem enfrentado mudanças no mercado e no padrão de consumo dos seus clientes o que tem exigido ao Grupo uma abordagem estratégica para se adaptar às novas realidades. Tem apostado na motivação dos colaboradores, no reforço da colaboração com as entidades da CA, na exportação, no ajustamento dos processos logísticos, na proximidade com o cliente e na melhoria da resposta às suas necessidades, de forma a adaptar a organização e as várias entidades da CA.

7.2.5.1 As mudanças do mercado

Com a liberalização e desregulação dos mercados, organizações de países emergentes onde o custo da mão-de-obra é muito inferior ao praticado em Portugal entraram no mercado do vestuário nacional. Como a qualidade é um qualificador de sucesso, a ameaça aos produtos do Grupo Diniz & Cruz não foi grande. A maior ameaça surgiu da entrada de marcas internacionais de vestuário de alta qualidade e prestígio, que com os seus produtos e a notoriedade das suas marcas criaram uma verdadeira concorrência ao Grupo.

Uma mudança importante ocorrida no ano de 2003 foi a alteração do padrão de consumo dos clientes. Até esse ano, as vendas do Grupo dividiam-se em duas fases distintas: uma primeira quando os retalhistas independentes faziam as suas encomendas e uma segunda quando faziam repetições das encomendas iniciais. Desta forma, o Grupo fazia as encomendas de matérias-primas tendo em conta o volume de repetições que, em média, representavam cerca de 20% da produção da colecção. Este comportamento histórico e constante das encomendas dos clientes alterou-se drasticamente naquele ano em que as encomendas de repetições foram de apenas de 1%. As consequências foram graves, ficando o Grupo com 19% de matérias-primas em *stock*, o que provocou um grande impacto nos resultados desse ano. Esta mudança de comportamento levou a que o Grupo alterasse procedimentos e formas de gestão para conseguir adaptar o nível de produção à procura do mercado.

A crise mundial de 2008 foi um dos outros acontecimentos que teve um impacto importante nos resultados, originando mudanças no Grupo. Apesar do portefólio de produtos do Grupo Diniz & Cruz poder ser classificado na gama alta, verificou-se um decréscimo das vendas de

cerca de 22%, em contraponto com o que aconteceu com outros produtos considerados de luxo. Apesar desta redução, os clientes continuaram fiéis às marcas e produtos do Grupo mas deixaram de comprar as quantidades habituais, adquirindo apenas o que consideravam essencial. Uma outra consequência da crise que afectou directamente o Grupo foi a falência de um dos principais fornecedores que trabalhava há já muitos anos com o Grupo. Esta falência teve repercussões em toda a CA, originando a transferência de encomendas de matérias-primas para outros fornecedores o que provocou atrasos inevitáveis nas entregas aos clientes.

7.2.5.2 Processo de mudança do Grupo Diniz & Cruz e da cadeia de abastecimento

As mudanças descritas anteriormente, nomeadamente na concorrência, no padrão de consumo dos clientes e nas entidades da CA, levaram a que o Grupo Diniz & Cruz implementasse algumas medidas estratégicas.

No processo de mudanças, a liderança do Grupo Diniz & Cruz teve um papel importante ao definir claramente uma visão, comunicando os objectivos e motivando os colaboradores. A aposta consciente que a liderança tem feito na delegação de poder de decisão nos colaboradores e no incentivo à tomada de riscos e às ideias inovadoras, tem sido fundamental durante este período de mudanças. O *empowerment* permitiu responsabilizar os colaboradores e motivá-los a desempenharem melhor as suas tarefas, contribuindo para que estejam alinhados com a liderança quanto às decisões importantes, tais como a gestão da mudança. Este facto, aliado à proximidade existente entre a liderança e os colaboradores, tem permitido a implementação de mudanças sem grande turbulência e convulsões.

De modo a enfrentar a primeira grande mudança descrita anteriormente, a entrada de novos concorrentes no mercado nacional com enorme *know-how* e marcas com prestígio e notoriedade, o Grupo apostou em três vertentes distintas. (i) A primeira foi um reforço na internacionalização de modo a conquistar novos clientes e atenuar a possível redução de vendas em Portugal. Utilizando a sua estrutura internacional, o Grupo entrou em países próximos daqueles em que já estava presente, de forma a aproveitar recursos existentes e economias de escala. (ii) A segunda vertente foi a aposta na abertura de lojas próprias, permitindo aproximar-se do cliente e melhor entender as suas necessidades. Para além de serem um excelente canal de comunicação com o cliente, as lojas funcionam também como

estratégia de promoção das marcas do Grupo. (iii) A terceira vertente focou-se no reforço da comunicação e promoção das marcas do Grupo, distinguindo-as a sua qualidade e prestígio.

As alterações do padrão de consumo dos clientes do Grupo Diniz & Cruz obrigaram a que fossem tomadas medidas, nomeadamente ao nível do reforço da colaboração com as entidades da CA. Até à década de 90 do século passado não havia necessidade de se ajustar o vestuário à medida do cliente porque este não o exigia. Com a entrada de novos concorrentes e com a exigência de produtos personalizados de qualidade levou a que o Grupo apresentasse uma solução que correspondesse às expectativas dos clientes. Assim, preparou as entidades da CA para a nova solução criando uma logística inversa, em que os produtos após serem vendidos nos retalhistas independentes ao cliente final retornam à fábrica para serem ajustados às suas medidas, voltando depois ao retalhista para serem entregues finalmente, ao cliente final. Por outro lado, e em reacção à alteração repentina do volume das repetições de encomendas ocorrida em 2003, houve que actuar ao nível das previsões, adoptando uma estratégia mais prudente e conservadora para além de ter passado a exigir um maior compromisso por parte dos retalhistas independentes e clientes na realização de encomendas e a realizar de uma forma mais controlada a compra de matérias.

O resultado destas medidas levou a que houvesse uma redução generalizada na previsão de repetições de encomendas de 20% para um intervalo entre 10 a 5%. Esta redução das repetições levou a que os recursos necessários tivessem de ser repensados e depois ajustados. Para além da redução das encomendas de matérias-primas, a força de trabalho teve de ser ajustada ao novo planeamento de produção, em que já não eram exigidos tantos colaboradores para o período de produção de repetições como anteriormente.

Ainda em consequência da crise de 2008 o Grupo passou a ser mais rigoroso no que respeita ao controlo da viabilidade financeira dos fornecedores e dos clientes, de forma a acautelar a entrega das matérias-primas e os pagamentos dos clientes nos momentos acordados.

7.3 CASO DE ESTUDO III – PORTUGAL TELECOM - DIRECÇÃO DE OPERAÇÕES CLIENTE E INFRA-ESTRUTURAS

7.3.1 Portugal Telecom

A Portugal Telecom (PT) é o maior operador nacional de telecomunicações e a organização portuguesa com maior projecção internacional. É também uma das mais transaccionadas na bolsa de Lisboa, sendo a única organização portuguesa cotada na bolsa de Nova Iorque.

A actividade da PT abrange um portefólio de produtos e serviços (P&S) que vão desde o serviço telefónico local, de longa distância e internacional, aluguer de circuitos, comunicações móveis, dados, internet, televisão por cabo, conteúdos e sistemas de informação até soluções empresariais e de entretenimento, entre outros.



Figura 7.9 – Logótipo do Grupo Portugal Telecom.

Está presente em quatro continentes e em 13 países, tendo especialmente operações nos países lusófonos. A figura 7.10 apresenta os países em que a Portugal Telecom está presente.

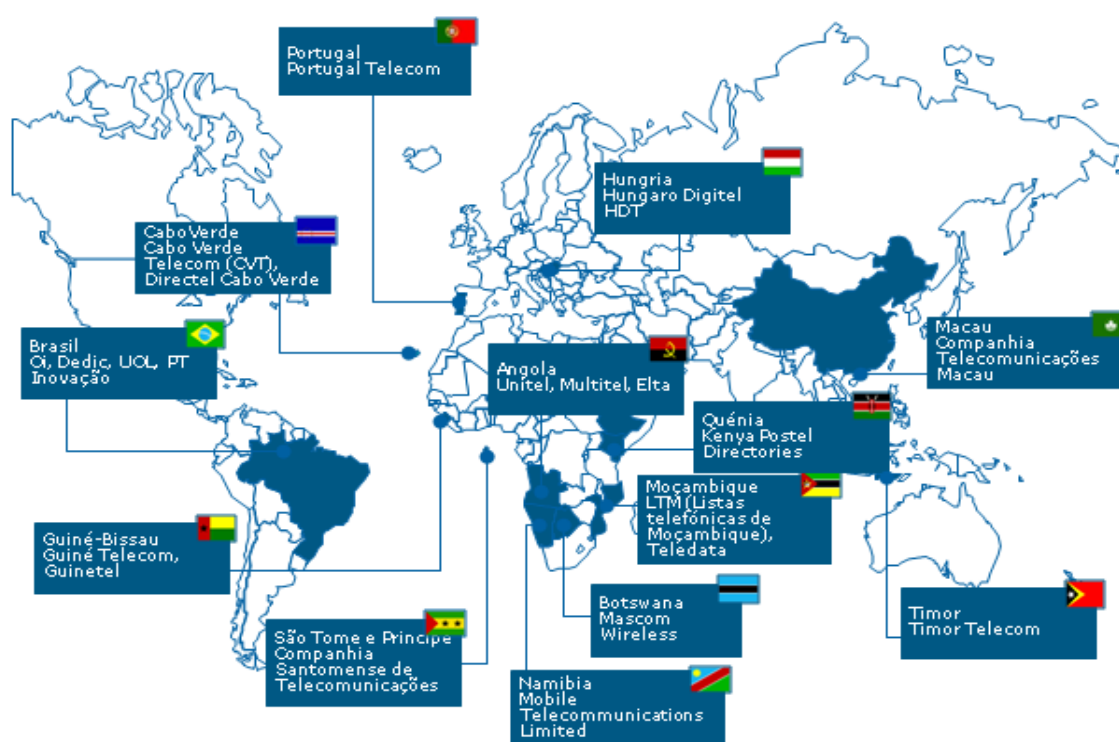


Figura 7.10 - A presença da Portugal Telecom no mundo.

Fonte: Portugal Telecom.

A PT é a principal operadora de telecomunicações em todos os mercados onde está presente, tendo actualmente 77 milhões de clientes e tendo facturado no ano de 2009 cerca de 6,8 mil milhões de euros, dos quais 51% provenientes das operações internacionais (Portugal Telecom, SGPS, S.A., 2010).

Os objectivos estratégicos do Grupo para o triénio 2009-2011 são bastante ambiciosos e representam a visão colectiva de uma organização que se quer consolidar como uma referência no mercado a nível mundial, sendo eles:

1. Atingir 100 milhões de clientes;
2. Conseguir que 2/3 das receitas totais sejam provenientes do negócio internacional;
3. Liderar em todos os segmentos;
4. Alcançar desempenho superior em retorno accionista e resultados financeiros e operacionais, e posicionar a PT como uma referência na área da sustentabilidade

A PT é gerida pela *holding* PT SGPS que tem a seu cargo três tipos de organizações, a PT Portugal, as Empresas Corporativas e as Empresas Instrumentais (ver anexo 1).

A nível nacional, a PT Portugal, através da PT Comunicações e da TMN, disponibiliza P&S que são muito reconhecidos pelo público em geral. A figura 7.11 apresenta os logótipos das três marcas dos P&S mais importantes da PT Portugal: a TMN, o Meo e o Sapo.



Figura 7.11 – Logótipos das marcas PT: TMN (telecomunicações móveis), Meo (*Pay-TV*) e SAPO (internet).

7.3.2 Concorrência no mercado nacional

A PT opera em mercados bastante competitivos e liberalizados, onde a concorrência é agressiva e responde rapidamente às necessidades dos clientes. A nível nacional a PT concorre aguerridamente com diversos *players* nacionais e internacionais, tanto nas telecomunicações móveis e fixas, como na *Pay-TV*.

Nas telecomunicações móveis a TMN é líder de mercado com cerca de 7269 milhões de clientes, concorrendo directamente com o gigante mundial de telecomunicações móveis, a Vodafone, e com a Optimus da Sonaecom (Portugal Telecom, SGPS, S.A., 2010).

O mercado de *Pay-TV* tem sofrido alterações consideráveis especialmente após a oferta pública de aquisição (OPA) hostil em 2007 por parte da Sonaecom, originando entre outras medidas, o *spin-off*¹ da PT Multimédia. O *spin-off* fez com que a PT ficasse sem o seu operador de *Pay-TV* e surgisse um novo operador de telecomunicações, a Zon Multimédia. Depois disto a PT sentiu necessidade de criar um serviço de *Pay-TV* que ocupasse o espaço deixado vago pela TV Cabo e permitisse concorrer com o seu novo competidor. A solução encontrada foi o lançamento do Meo, uma solução *Triple-Play* que integra três serviços, televisão, internet e telefone. O Meo veio revolucionar o mercado nacional de *Pay-TV* proporcionando um serviço mais completo, através da disponibilização de diversas novas funcionalidades que, até então, não existiam em Portugal. Por isso, desde o seu lançamento que se tem revelado como um caso de sucesso a nível mundial, conseguindo em 27 meses atingir uma quota de mercado de 27%, como se pode constatar pela figura 7.12.

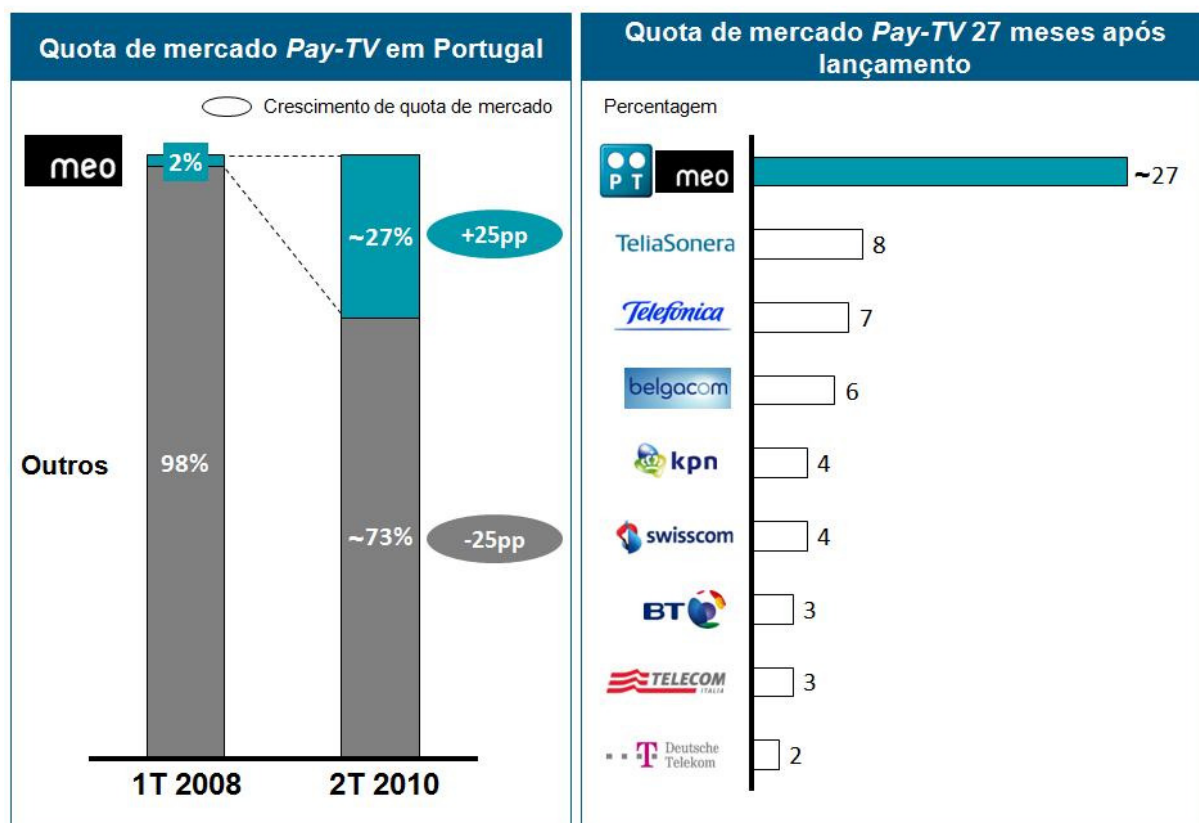


Figura 7.12 - Quota de mercado de *Pay-TV* em Portugal ² e dos principais operadores europeus 27 meses após o lançamento deste serviço.³

Fonte: Portugal Telecom.

¹ *Spin-off* – Organização independente, criada a partir de uma parte existente de outra organização através de uma alienação, como a venda ou distribuição de novas acções

² Estimativa PT com base no número de assinantes Meo no final do 2º trimestre de 2010, assumindo mesmo nível de crescimento do mercado de *Pay-TV* em Portugal do 4º trimestre de 2009 para o 1º trimestre de 2010 (Fonte ANACOM).

³ Número de assinantes com base nos relatórios de diversos operadores europeus.

Verifica-se através da figura 7.12, que o crescimento da quota de mercado do Meo foi conseguido à custa de clientes que migraram dos concorrentes para a PT. Constatase também que o sucesso alcançado nos 27 meses após o lançamento do Meo não tem precedentes a nível mundial, não existindo nenhuma das principais operadoras com um desempenho igual.

A entrada do Meo e o crescimento da respectiva quota de mercado criou em Portugal um mercado de *Pay-TV* verdadeiramente competitivo onde a PT, Zon Multimédia, Cabovisão, AR Telecom, Sonaecom e Vodafone, se degladiam pela conquista de clientes. Este aumento de concorrência levou a que os operadores melhorassem as suas ofertas, proporcionando um serviço de melhor qualidade e a preços mais acessíveis para os clientes.

7.3.3 Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas

A Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas (DOI) é uma das principais Direcções da PT Portugal pela importância que tem na operação do negócio nacional, pelo peso que tem nos investimentos realizados anualmente e no número de colaboradores.

A sua missão é a de assegurar as actividades de localização e cativação de recursos e operações desenvolvidas no terreno, seguindo as melhores práticas da indústria no que respeita à instalação, operação e manutenção das redes e serviços PT (Serviço Fixo Telefónico (SFT), ADSL, Meo ADSL, Meo Fibra, Circuitos, etc.). Tem como objectivo a realização de actividades com custos optimizados, procurando a excelência técnica, a eficiência financeira e a satisfação e fidelização dos clientes. Ou seja, é responsável pela construção e manutenção dos serviços das redes de cobre e fibra (FTTH) e instalação e manutenção dos P&S da PT Portugal, domésticos ou empresariais, de forma eficiente e de acordo com os níveis de qualidade estabelecidos e contratados com o cliente.

7.3.3.1 Estrutura organizacional

A DOI tem actualmente cerca de 2 700 colaboradores o que representa cerca de 1/3 do número total de colaboradores da PT Portugal. A DOI está organizada em três áreas distintas de actuação: as Operações, os Mega Projectos e o Suporte.

- Operações – As sub-direcções Operações Norte e Operações Sul são responsáveis pela instalação, operação e manutenção da rede de distribuição, de equipamentos de cliente e de energia. Fazem parte destas sub-direcções uma *Field Force* com cerca de 2000 técnicos que tem por função a instalação e manutenção dos P&S PT. A sub-direcção

Operações de Suporte garante o suporte às actividades de provisão e reposição de serviços, desde o apoio aos técnicos no terreno até à gestão operacional *inbound* e *outbound* de reclamações técnicas de vendedores e clientes.

- Mega Projectos – Fazem parte desta área de actuação as sub-direcções de Serviço Satélite que tem por objectivo assegurar a activação de serviços de TV por satélite e o departamento Construção FTTH (*Fiber To The Home*) que tem por missão o planeamento e construção da rede de fibra óptica.
- Suporte – Esta área de actuação é constituída por três sub-direcções que têm como objectivo a gestão de toda a Direcção. (i) A sub-direcção Desenvolvimento e Optimização têm como missão a identificação na DOI de potenciais áreas de optimização e desenvolvimento tendo em vista a melhoria da actividade operacional, ou seja, o aumento da eficiência, da eficácia e de serviço prestado ao cliente. Desenvolve assim, projectos de optimização operacional, técnica e de Sistemas de Informação da *Field Force*. (ii) *Reporting & Monitorização* desenvolve, define e gere os indicadores operacionais, e tem a incumbência da gestão financeira e administrativa da Direcção. (iii) A Certificação Técnica elabora o processo de Certificação Técnica de toda a população *Field Force* assegurando que as suas competências estão ajustadas com as necessidades do negócio.

Nas operações de *Field Force* a DOI contrata os serviços de prestadores de serviços externos (SP) que complementam as equipas técnicas internas. Geralmente as actividades de manutenção de serviços são mais complexas do que as de instalação e construção, sendo por isso atribuídas às equipas técnicas internas por estas possuírem melhores competências técnicas que as dos SP's.

7.3.4 Cadeia de abastecimento

As constantes mudanças verificadas no mercado ao nível tecnológico, concorrencial e do padrão de consumo dos clientes, exige que a CA, na qual a DOI se insere, tenha a capacidade de satisfazer rapidamente as exigências dos clientes. A concorrência elevada impõe que ao longo da CA se eliminem os desperdícios e os custos que não acrescentam, valor de forma a apresentar os P&S com o menor custo possível aos clientes. Assim, a CA tem de, simultaneamente, ter a capacidade de se reconfigurar rapidamente para responder à variabilidade e volatilidade do mercado, e otimizar o desempenho, eliminando o desperdício de forma a entregar P&S com valor ao cliente.

Neste caso concreto, a CA é composta por muitas entidades, formando uma rede de distribuição de P&S de grande dimensão que envolve milhares de pessoas. Participam diversas organizações – internas à PT e externas – que contribuem para a prestação de um serviço de qualidade. Existem diferentes fornecedores de serviços, equipamentos e materiais, e os clientes distinguem-se entre clientes empresariais e clientes domésticos. Na figura 7.13 apresenta-se a CA em que a DOI se insere através das equipas técnicas internas de *Field Force* e as Operações de Suporte que dão apoio tanto às equipas PT como dos SP's.

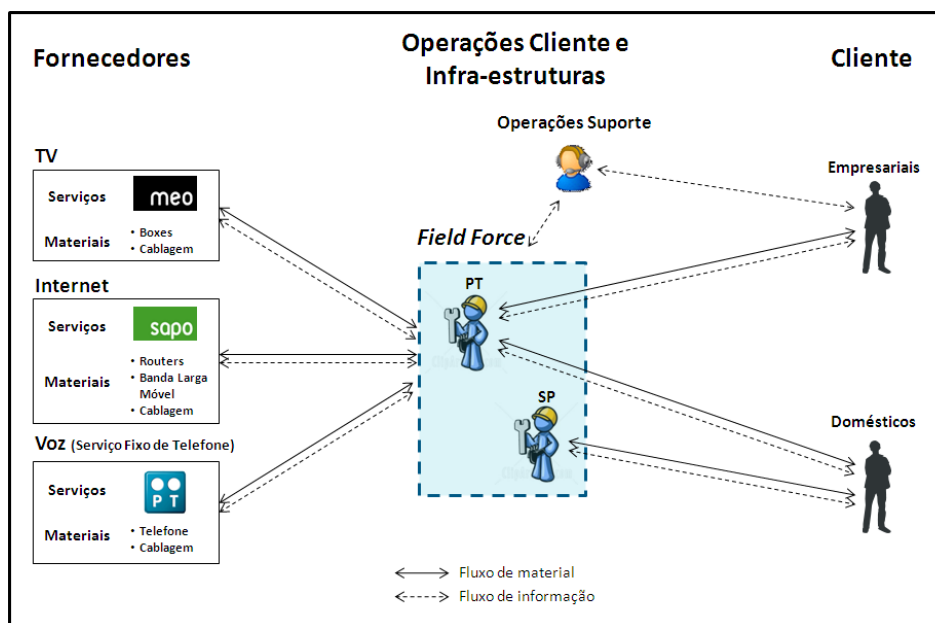


Figura 7.13 - Cadeia de abastecimento em que a Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas está inserida.

Esta CA é confrontada com a exigência de um mercado com mudanças constantes ao nível tecnológico e, ultimamente, também ao nível concorrencial, levando a que a procura seja volátil e de difícil previsão. Os P&S disponibilizados têm um ciclo de vida curto devido à sua elevada componente tecnológica, estando sujeitos a constantes evoluções que os tornam obsoletos num curto período de tempo. Ao nível da informação, esta é disponibilizada ao longo da CA em tempo adequado, é precisa e acessível em tempo útil. A utilização de ferramentas de tecnologias de informação (IT) evoluídas permite que a informação desempenhe um papel fundamental na gestão da CA, possibilitando a criação de consideráveis vantagens competitivas.

Ao longo da CA é necessário efectuar elevados investimentos na construção e manutenção de infra-estruturas de telecomunicações, em equipamentos e materiais com elevada componente tecnológica, em mão-de-obra com qualificações técnicas. É necessário também fazer

avultados investimentos na divulgação e promoção dos P&S, de forma a apresentar as melhores ofertas aos clientes.

Em termos de identificação dos principais factores de sucesso da CA, verifica-se que o nível de serviço prestado e o custo desempenham igualmente um papel fundamental. A forte concorrência obriga a que as actividades desenvolvidas ao longo da CA da DOI sejam efectuadas tendo sempre em vista a prestação do melhor serviço com o menor custo possível sem nunca prejudicar a qualidade.

As características e atributos da CA – P&S, mercado e organização – aproximam a CA na qual a DOI está inserida dos fundamentos do paradigma *Leagile*. A DOI e as outras organizações da CA adoptam medidas que permitem a agilização da cadeia, e a eliminação de desperdícios e de custos desnecessários, com o intuito final de satisfazer as exigências dos clientes.

7.3.4.1 Fornecedores

Os diferentes fornecedores e parceiros da DOI ao longo da CA tendem a ter diferentes tipos de colaboração devido às características dos produtos e serviços disponibilizados, assim como à sua importância para a organização. Alguns têm relações de maior proximidade e cumplicidade, por colaborarem juntos desde algum tempo, formando alianças estratégicas.

Os fornecedores da DOI podem ser agrupados em dois tipos, os internos e os externos. Os internos fazem parte do Grupo PT e por isso o tipo de relacionamento é mais próximo e cúmplice do que com os externos.

(i) Os fornecedores internos desenvolvem soluções, criam e produzem P&S que apoiam e complementam a actividade da DOI. Organizações como a PT Inovação e a PT Sistemas de Informação desenvolvem novos P&S, assim como soluções técnicas e ferramentas de *Field Force*. A PT Contact executa actividades de suporte à operação, através de diversos *call-centers*. Direcções técnicas da PT Portugal asseguram o correcto funcionamento da plataforma de distribuição do sinal de telecomunicações e desenvolvem novas funcionalidades dos P&S existentes. Muitas outras organizações e Direcções do Grupo PT contribuem activamente para o funcionamento de toda a CA em que a DOI se insere como um *player* central.

(ii) Os fornecedores externos agrupam-se, essencialmente, em prestadores de serviços externos (SP) e fornecedores de materiais essenciais à actividade da organização. A DOI, de

forma a complementar a sua *Field Force* interna, contrata os serviços de cinco SP's, a Viatel, Nokia Siemens Network, CME, Groupfix e a Telforce, para as actividades de construção da rede, instalação e reparação de serviços. Estes SP's contribuem com cerca de 3000 técnicos que juntamente com os cerca de 2000 da DOI, formam uma *Field Force* de 5000 técnicos. Os fornecedores de materiais fornecem essencialmente cablagens, fibra óptica, equipamentos ópticos, e outros equipamentos e materiais de telecomunicações. No quadro de outros serviços que a DOI instala é de referir que os fornecedores de boxes de televisão são a Cisco e a Motorola e os routers são fornecidos pela Thomson e 2Wire. Uma outra prestação de serviço externa importante é desempenhada pelas empresas de consultoria operacional e estratégica, que apoiam os diversos departamentos da Direcção na definição de estratégias de *Field Force*, sistemas de informação, de processos e financeiras.

7.3.4.1.1 Selecção de fornecedores

A selecção dos fornecedores da DOI passa por uma série de regras, nomeadamente, qualidade da prestação do serviço ou do produto, viabilidade financeira, capacidade operacional, experiência e reposta às mudanças no mercado, cultura de mudança, tecnologia e relação privilegiada de forma a criar sinergias.

A DOI opta por fornecedores que dêem a garantia da prestação do melhor serviço e/ou produto, sejam eles internos ou externos. No que respeita a materiais a escolha tem em conta a tecnologia usada, fiabilidade, durabilidade, tempo de vida, valor acrescentado relativamente aos produtos anteriormente utilizados e qualidade. No que respeita à prestação de serviços, nomeadamente os SP's, a exigência foca-se no custo, em equipas com elevadas competências técnicas e capacidade de comunicação, estruturas preparadas para integrarem as IT exigidas, e agilidade para se adaptarem às constantes mudanças impostas pelo mercado e pela DOI.

7.3.4.2 Clientes

A elevada concorrência do mercado das telecomunicações e da *Pay-TV*, e o nível de inovação existente em P&S tecnológicos, faz com que os clientes possuam a cada momento diversas opções de escolha. Os clientes da PT, destinatários dos serviços prestados pela DOI são cada vez mais exigentes e informados, o que leva a que o nível da prestação do serviço seja fundamental para conquistar novos clientes e fidelizar os actuais. Os clientes dividem-se em domésticos e empresariais. Os clientes domésticos são particulares que têm ou desejam um serviço PT nas suas residências pessoais, enquanto os clientes empresariais pretendem a

disponibilização desses serviços nas suas organizações, existindo departamentos na DOI exclusivamente destinados para cada um destes segmentos, de forma a responder às respectivas especificidades.

De forma a conquistar um maior número de clientes no serviço de *Pay-TV*, a PT tem apostado em ofertas diferenciadas e tecnologicamente superiores, como é o caso da construção de uma rede própria de fibra e na disponibilização de novos serviços como por exemplo, (i) a transmissão de conteúdos a três dimensões (3D), (ii) o *vídeo-on-demand*, (iii) gravação do canal de TV remotamente, (iv) conteúdos e funcionalidades personalizáveis, (v) e a disponibilização de canais exclusivos como a Benfica TV, entre outros. Para além desta aposta, tem sido fundamental a estratégia de comunicação e marketing extremamente agressiva que tem permitido que a marca Meo seja a de maior notoriedade do mercado português de *Pay-TV*. No que respeita à internet Sapo a aposta tem sido na recente tecnologia de fibra óptica, disponibilizando velocidades de internet muito elevadas relativamente às anteriores.

O trabalho desenvolvido pela DOI orienta-se por ter como estratégia principal a satisfação do cliente ao prestar-lhe um serviço eficiente, fiável e de qualidade. O desenvolvimento de actividades com o menor custo possível ao longo da CA, é importante para que os P&S tenham custos competitivos. Desta forma, tem sido fundamental a actividade realizada de fidelização dos clientes e a promoção de um serviço de excelência.

Por todas estas razões, o nível de serviço é o principal qualificador de sucesso, exigindo-se aos operadores do mercado que orientem a sua estratégia para a prestação de um serviço de elevada qualidade, eficiente, fiável e com custos atractivos para os clientes. Num mercado extremamente competitivo e em que as evoluções tecnológicas são constantes e muito rápidas, os operadores que conseguem conquistar quota de mercado e, em último caso, sobreviver, apostam na melhoria do nível de serviço prestado ao cliente.

7.3.5 Gestão da mudança

O mercado das telecomunicações vive, fruto das tecnologias que incorpora e desenvolve, em constante mutação, onde as fronteiras do negócio se esvaem rapidamente e as ameaças surgem de onde menos se imagina. A pressão que existe no mercado para acompanhar as evoluções tecnológicas, as exigências dos clientes, a concorrência e a legislação, levam a que as mudanças não possam ser encaradas ligeiramente pelas organizações. Estas têm de incorporar na sua missão e visão a necessidade de estarem preparadas para a realização de

mudanças em qualquer momento. Desta forma, a DOI iniciou em 2007 um Programa de Transformação que tem permitido à organização e às entidades da CA modernizarem-se de forma a acompanharem a complexidade e a frequência das mudanças que ocorrem no mercado das telecomunicações.

Este Programa é muito ambicioso e revela a determinação da liderança da DOI de, até 2012, transformar a equipa técnica desta Direcção na melhor da Europa no mercado das telecomunicações, contribuindo assim para atingir os cinco objectivos estratégicos da PT. O Programa é reconhecido internacionalmente como um caso de estudo de sucesso, e tem permitido ao Grupo PT liderar em todos os segmentos e, em apenas três anos, ameaçar a liderança do *Pay-TV* nacional.

7.3.5.1 A DOI antes da mudança

A nova liderança da DOI que iniciou funções em 2007, encontrou uma organização que não estava preparada para enfrentar os novos desafios que o mercado, os concorrentes e os clientes lhe colocavam, ver tabela 6.

A DOI em 2007	
Field Force	1. A média de idade dos técnicos PT: 47 anos. A DOI não contratava ninguém desde 1994 2. Poucos colaboradores com o 11º e 12º ano, e licenciados 3. Substituição das equipas internas por um modelo 100% de outsourcing
Serviços	1. Serviço Fixo Telefónico (SFT) 2. ADSL 3. Circuitos alugados
Prestadores de Serviços	Relação obsoleta com os prestadores de serviços externos
IT	Sistemas de IT antigos, dispersos e pouco <i>userfriendly</i>
Moral	Resistência à mudança Baixa moral e sensação de morte lenta

Tabela 6 – A organização, os serviços, os parceiros e os sistemas de informação da DOI em 2007.

Fonte: Portugal Telecom.

A DOI era uma organização cujos colaboradores tinham a moral em baixo, reduzida motivação e uma grande resistência à mudança. Incentivados pela actuação agressiva e

tradicionalmente pouco colaborante do Sindicato de Trabalhadores, os colaboradores eram muito reivindicativos, pouco dispostos a mudanças e não compreendiam a nova conjuntura do mercado nacional de telecomunicações. Em geral não havia consensos relativamente ao caminho a seguir nem compreensão das causas e efeitos de possíveis acções de mudança.

A *Field Force* da DOI, em 2007, era composta por técnicos com uma média de idades elevada, com baixo nível educacional e que efectuava actividades de instalação e manutenção de serviços pouco complexos. Representava um custo muito elevado para a organização em termos financeiros e operacionais e não acrescentava valor relativamente aos SP. Caminhava-se assim naturalmente para um modelo de 100% de *outsourcing*, em que a *Field Force* DOI seria totalmente substituída pela contratação de serviços a SP's.

A relação com os parceiros da CA, nomeadamente os SP's, era obsoleta, as IT eram antiquadas, estavam dispersas e pouco *user friendly*.

7.3.5.2 Programa de Transformação DOI

7.3.5.2.1 O início da mudança

A nova liderança da DOI, após analisar a organização, o mercado e as ameaças, incutiu e transmitiu um sentido de urgência para que todos sentissem a necessidade de se efectuarem mudanças. Esta introdução de um certo nível de tensão tinha como objectivo a mobilização de todos os colaboradores e entidades da CA em redor de um projecto comum de mudança. Nasceu assim o Programa de Transformação DOI, um processo de mudança transversal a toda a organização, metódico, rigoroso e faseado ao longo do tempo.

Foi realçada, inicialmente, a importância de actuar ao nível da qualidade de serviço prestado (QoS) e da eficiência. De forma a maximizar o QoS era necessário melhorar o *know-how* técnico e as competências de comunicação da *Field Force*, e introduzir novas tecnologias. Relativamente à eficiência, era fulcral melhorar a produtividade e simplificar a relação com os SP's.

Identificada a estratégia de actuação e apoiada por um grupo de pessoas com poder, foi comunicada a nova visão para toda a organização, que passa por tornar a equipa técnica da DOI como a melhor da Europa.

7.3.5.2.1.1 Etapas do Programa de Transformação DOI

O Programa de Transformação DOI é um plano metódico, rigoroso e faseado no tempo, que tem por objectivo mudar a organização e as entidades da CA. Para isso, a organização apostou em novos serviços, no investimento no desenvolvimento das competências dos colaboradores, na simplificação do relacionamento com as entidades da CA, introdução de novas IT e na valorização e proximidade da liderança com os colaboradores.

A figura 7.14 apresenta as diferentes etapas do Programa de Transformação DOI.

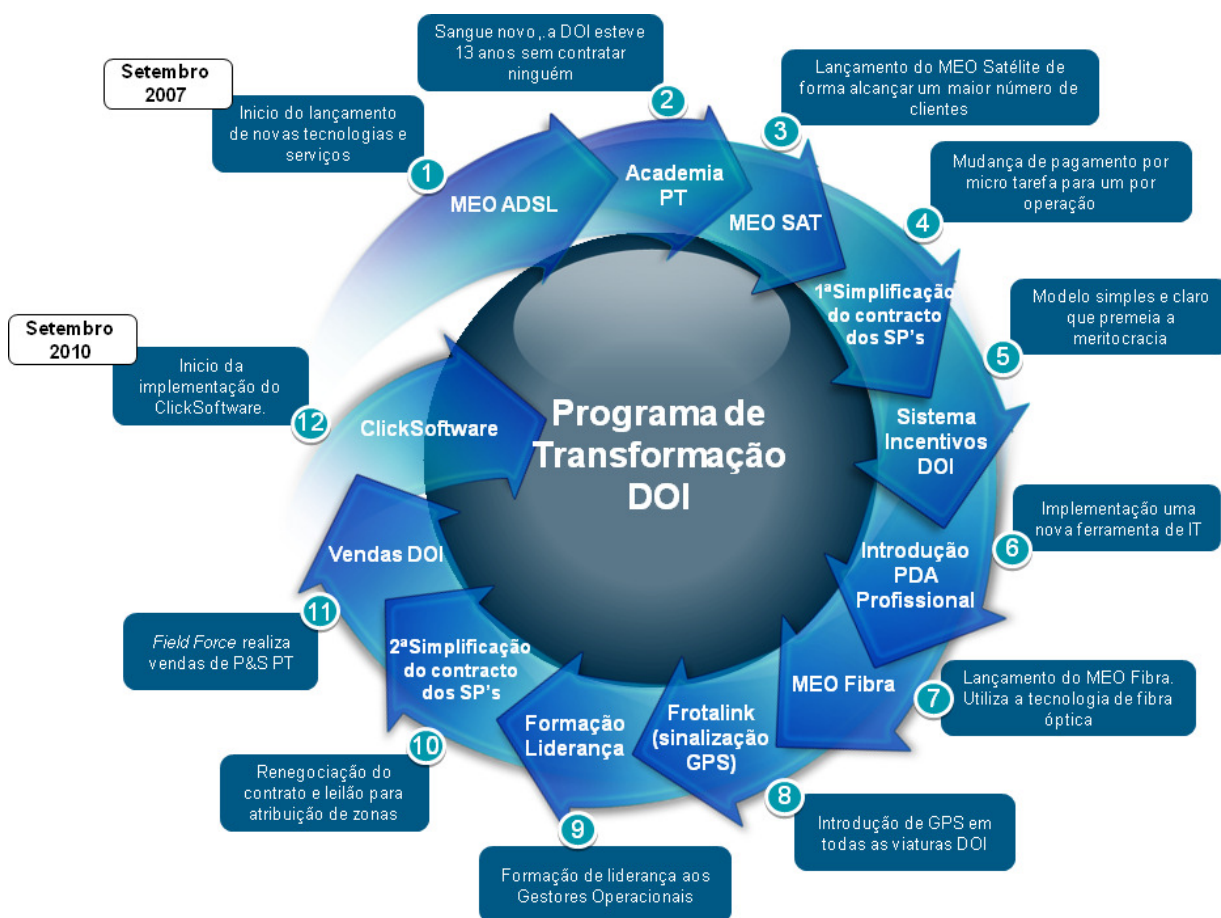


Figura 7.14 - As etapas do Programa de Transformação DOI.

O Programa de Transformação começou em Setembro de 2007, com o lançamento do serviço de *Pay-TV* Meo ADSL, e desde então, a DOI, os seus parceiros e a CA tem vivido e participado em mudanças a todos os níveis.

7.3.5.2.1.2 Comunicação

A comunicação é desde 2007 um pilar central da actuação da liderança da DOI. A dimensão da Direcção, as características dos seus colaboradores, a existência de um Sindicato de

Trabalhadores bastante interventivo e a necessidade de se efectuarem importantes mudanças foram um grande desafio para a comunicação de objectivos ambiciosos e de um processo de mudança. A forma encontrada foi transmitir com regularidade, de forma clara e directa mensagens de objectivos e motivação. A princípio os colaboradores estranharam o novo estilo de comunicação porque estavam habituados a que não houvesse grande proximidade entre a liderança e os colaboradores e a que a actuação daquela fosse menos interventiva.

Actualmente, são utilizados vários canais de comunicação com os colaboradores que anteriormente não eram explorados e aproveitados. O Director, por exemplo, envia quinzenalmente mensagens de texto de telemóvel (SMS) a todos os colaboradores a comunicar resultados, objectivos e a motivá-los de forma a obterem ainda melhores resultados. Efectua semestralmente *road-shows* nacionais para apresentar os resultados da Direcção e para ouvir, aprender e aperceber-se de possíveis problemas do dia-a-dia dos colaboradores.

Em 2010 iniciou um novo canal de comunicação com os colaboradores, um canal de televisão DOI a ser transmitido semanalmente nos PDAs Profissionais dos técnicos, com o intuito de transmitir mensagens, objectivos, avisos e novos procedimentos técnicos.

7.3.5.2.1.3 Serviços

De 2007 até 2009 o portefólio de serviços disponibilizados pela DOI sofreu uma profunda alteração com a oferta de três novos serviços que incorporam tecnologias mais complexas que os anteriores. Em 2007 ocorreu o lançamento do serviço de *Pay-TV* Meo ADSL e o Meo Satélite. Em 2009 ocorreu mais uma grande evolução tecnológica com o lançamento do Meo Fibra, com tecnologia de fibra óptica.

O lançamento destes novos serviços, com uma maior complexidade relativamente aos anteriormente disponibilizados, aumentou o nível de expectativas e exigência dos clientes, como se verifica na figura 7.15.

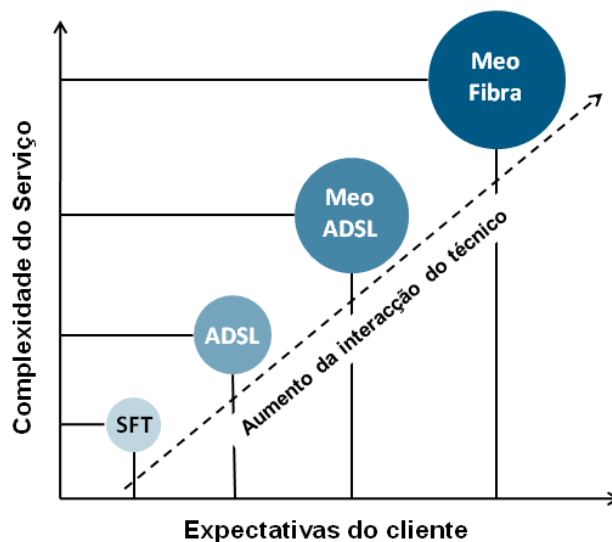


Figura 7.15 - Evolução das tecnologias do mercado em que a DOI opera.
Fonte: Portugal Telecom.

Os novos serviços obrigaram a organização e as entidades da CA a adaptarem-se a uma nova realidade operacional e de relacionamento com o cliente.

7.3.5.2.1.4 *Field Force*

A nova liderança da DOI encontrou em 2007 uma *Field Force* que caminhava a passos largos para um modelo de 100% *outsourcing* por não ter capacidade para acompanhar as evoluções e as mudanças que iriam ocorrer, no que respeita a novas tecnologias e serviços. A DOI por exemplo, não contratava novos colaboradores desde 1994, a idade média das equipas internas de *Field Force* era bastante elevada, o nível educacional e a moral dos colaboradores eram muito baixos.

7.3.5.2.1.4.1 *Academia PT*

Uma das soluções encontradas para contrariar uma tendência pouco animadora foi a criação em 2008 da Academia PT que tinha como principal objectivo formar uma nova geração de técnicos, com melhores competências técnicas, capacidade de comunicação e que viesse rejuvenescer uma *Field Force* envelhecida. Esta nova geração iria permitir que as equipas internas de *Field Force* estivessem melhor preparadas de modo a enfrentar a mudança e manter um núcleo na PT com *know-how* técnico específico e único em Portugal.

Pode verificar-se através da figura 7.16 que a evolução da distribuição de idades e do nível educacional entre 2007 e 2009 tem sido muito grande e que é resultado da aposta na criação da Academia PT em 2008. Verifica-se que entre 2007 e 2009 a média de idades dos técnicos

que formam a *Field Force* DOI sofreu um decréscimo de 47 para 43 anos e que existe uma evolução positiva na distribuição do nível de educação. Constatase que neste mesmo período de tempo a percentagem de técnicos com o 11º e 12º ano de escolaridade aumentou 14 pontos percentuais (p.p.).

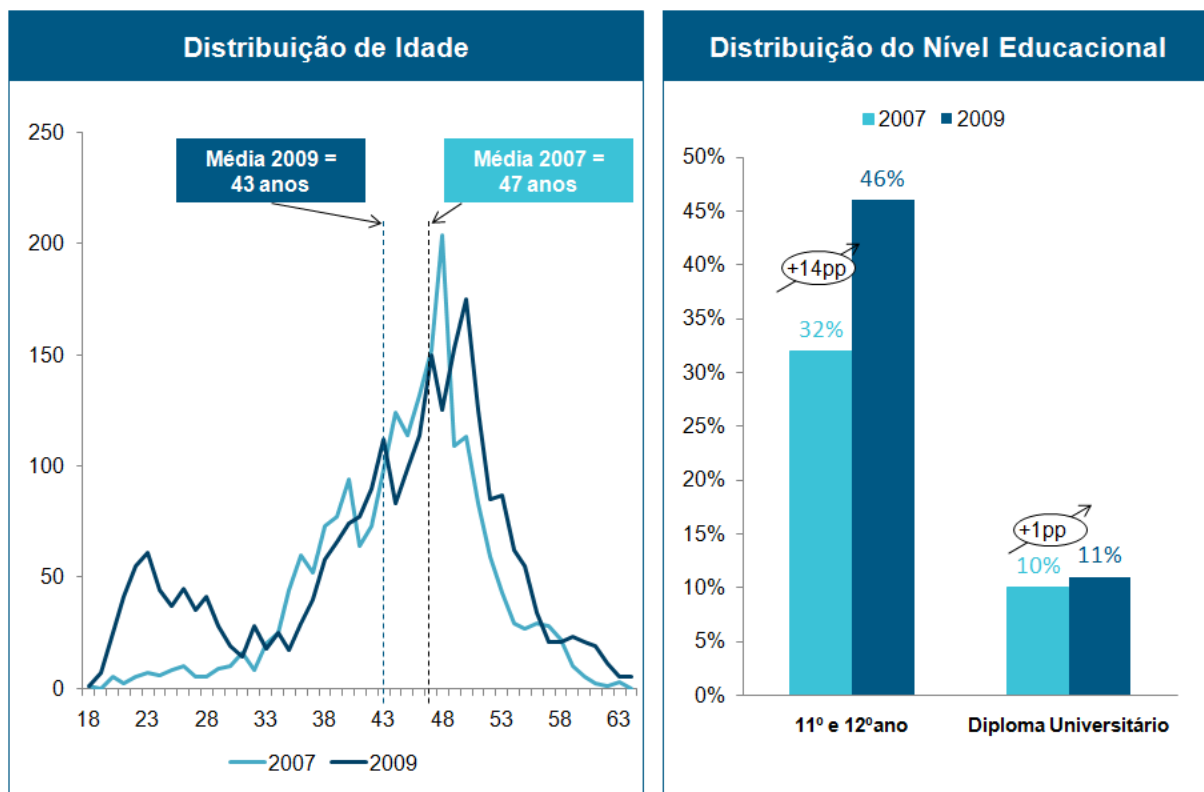


Figura 7.16 - Distribuição de idade e do nível educacional da *Field Force* DOI em 2007 e 2009.

Fonte: Portugal Telecom.

A nova *Field Force* interna da DOI que resulta da criação da Academia PT tem melhores competências técnicas e capacidades de comunicação, permitindo que o serviço prestado ao cliente seja cada vez de melhor qualidade. Assim, o papel que a Academia PT desempenha tem sido fundamental para o sucesso e crescimento de quota de mercado dos serviços disponibilizados pela DOI.

7.3.5.2.1.4.2 Formação de liderança para os Gestores Operacionais de *Field Force* DOI

Os Gestores Operacionais detêm a função de coordenação operacional no terreno e representa a interligação entre o “mundo” da gestão e o “mundo” do terreno. Estes gestores, normalmente detentores de excelentes capacidades técnicas, têm um papel preponderante no cumprimento dos objectivos da DOI.

Apresentavam no entanto lacunas ao nível da gestão, nomeadamente planeamento, gestão por objectivos, definição de prioridades e gestão de equipas, que deveriam ser corrigidas.

No âmbito do processo de mudança da *Field Force*, foi iniciada uma formação de liderança para os 150 Gestores Operacionais da DOI de forma a corrigir as deficiências de competências de gestão. Esta tinha como finalidade aumentar a produtividade das equipas e melhorar o serviço ao cliente através de uma gestão de equipas mais eficaz.

7.3.5.2.1.4.3 Teste de conhecimentos

A aposta na qualificação não se cingiu simplesmente à Academia PT mas também a um programa abrangente e integrado de melhoria contínua das competências técnicas. Uma das medidas integrantes desse programa foi a implementação de um sistema de testes de conhecimentos realizados telefonicamente. O objectivo foi o de testar os conhecimentos técnicos dos cerca de 5000 técnicos que trabalham para DOI em diversas temáticas, desde procedimentos técnicos de instalação e manutenção de todos os serviços até ao conhecimento dos indicadores do Sistema de Incentivos.

De início a realização dos testes não foi bem aceite, especialmente pelo Sindicato de Trabalhadores, porque considerava que era uma forma de colocar em causa a competência e os conhecimentos dos técnicos. Mas a operação foi montada com o intuito de institucionalizar um processo de teste que avaliasse os conhecimentos e detectasse lacunas de forma a poderem ser corrigidas.

O resultado dos testes tem sido bastante positivo já que se verifica uma evolução positiva nas avaliações e tem permitido detectar lacunas nos conhecimentos que têm sido corrigidas, algo que anteriormente era praticamente impossível de descortinar.

7.3.5.2.1.4.4 Alargamento do âmbito de actuação da Field Force DOI

O resultado da política de rejuvenescimento e qualificação dos técnicos da *Field Force* permitiu à liderança da DOI explorar outras áreas de actuação das equipas técnicas que até então eram impensáveis.

Após um *benchmarking* europeu sobre equipas técnicas de diversos sectores, constataram que existiam *Field Forces* que para além de executarem as actividades para as quais estavam destinadas, realizavam também vendas de P&S. Esta é uma forma que as organizações

encontraram de aumentar as suas receitas sem aumentar custos porque estão a utilizar um recurso já existente.

A liderança da PT e da DOI considerou que a *Field Force* tinha as condições necessárias para avançar com o Projecto Vendas DOI. O objectivo passa por aproveitar o elevado número de técnicos que andam no terreno e o seu contacto directo com os clientes para lhes venderem P&S. Para além destas razões, os técnicos têm uma vantagem importante relativamente às forças tradicionais de vendas, conseguem estabelecer uma relação de confiança com o cliente que um vendedor não consegue.

O principal objectivo da DOI continua a ser um desempenho de excelência na área técnica, mas pretende aproveitar as características únicas de uma das maiores *Field Forces* de Portugal para aumentar as vendas da PT.

7.3.5.2.1.5 Sistema de incentivos

Um processo do Programa de Transformação DOI que se revelou fundamental na motivação e implementação de um modelo meritocrático foi a introdução de um Sistema de Incentivos. Este sistema avalia e premeia de forma clara o que considera ser fundamental para um desempenho excepcional da organização e da satisfação do cliente.

O objectivo é promover a melhoria da eficiência operacional, traduzida na satisfação do cliente, e no desempenho financeiro. Os indicadores do Sistema de Incentivos têm como propósito promover a excelência e a eficiência, respondendo a quatro questões centrais da execução das actividades desenvolvidas pela DOI, (i) fazer bem à primeira, (ii) fazer depressa, (iii) fazer muito, e (iv) fazer com custo optimizado.

O Sistema de Incentivos permitiu de uma forma simples e clara premiar a meritocracia e promover a excelência técnica.

7.3.5.2.1.6 Prestadores de serviços externos e entidades da CA

A mudança que se estava a verificar na DOI, de forma a acompanhar a evolução das tecnologias e do mercado, tinha de ser acompanhada também pelos prestadores de serviço externos (SP). Era por isso necessário redefinir a relação existente com os SP's porque estava desactualizada e não reflectia a realidade existente.

Os SP's eram caracterizados por se reverem pouco nos objectivos da DOI mas estarem dispostos a seguir as orientações definidas, de modo a permitir que se alcançassem os resultados pretendidos. Por isso, realizou-se uma primeira simplificação dos contratos com os quatro SP's, em que a principal alteração do sistema de pagamento, foi a passagem do pagamento por micro tarefa para um pagamento por operação. Assim, aumentava a responsabilidade de um SP na execução correcta de uma actividade na sua globalidade e não apenas em pequenas tarefas individuais.

Algum tempo depois, houve a necessidade de fazer uma nova simplificação e renegociação do contrato com os SP's devido às muitas mudanças que ocorreram nos dois anos anteriores, nomeadamente o novo sistema de avaliação do desempenho da Direcção, a entrada em funcionamento de muitas novas ferramentas de IT e o lançamento de um novo serviço. Foi feito também um novo leilão de atribuição de zonas geográficas de actividade onde as condições, as compensações, penalizações, deveres e direitos foram redefinidos.

Além da renegociação dos contratos promoveram a proximidade das diferentes equipas dos parceiros da CA com as equipas DOI de forma a trabalharem em conjunto, partilhando conhecimento, experiências e dificuldades.

7.3.5.2.1.7 Tecnologias de Informação

As tecnologias de informação (IT) têm sido ao longo dos últimos três anos muito importantes na estratégia do Programa de Transformação da DOI porque desempenham um papel central na optimização, aumento da eficiência e da capacidade de resposta a mudanças do mercado por parte da DOI e das entidades da CA.

A DOI em 2007 possuía um grande número de diferentes ferramentas de apoio e gestão da *Field Force* que não permitiam à organização acompanhar as transformações no mercado das telecomunicações, os concorrentes e a cada vez maior exigência dos clientes.

Desta forma, apostaram na implementação de diversas ferramentas de IT que viabilizassem a disponibilização de informação precisa, adequada e em tempo real à *Field Force* e às entidades da CA em que a DOI se insere.

7.3.5.2.1.7.1 Frotalink – Sistema GPS na frota automóvel DOI

A DOI tem actualmente uma das maiores frotas automóveis do país, com 1555 viaturas espalhadas por Portugal, que acarreta custos de operacionalidade muito elevados.

De forma a ir ao encontro de dois dos objectivos da Direcção e do seu Sistema de Incentivos - melhoria da eficiência operacional e financeira - foi instalado em 1200 daquelas viaturas, um sistema de GPS desenvolvido pela PT Inovação denominado *Frotalink*. A colaboração existente entre a PT Inovação e a DOI foi fulcral no desenvolvimento de uma ferramenta customizada de acordo com as necessidades específicas da Direcção.

O *Frotalink* permite que a distribuição de actividades seja feita em tempo real de acordo com a localização geográfica da viatura do técnico tendo, portanto, em consideração a distância desta relativamente à localização da actividade a realizar. Optimizaram assim os quilómetros que são necessários percorrer diariamente pelas viaturas e reduziram substancialmente o tempo total de condução. Esta redução do tempo de condução permite um aumento importante da produtividade, já que o tempo para realizar actividades de instalação e manutenção é maior.

7.3.5.2.1.7.2 *PDA Professional*

A introdução de PDA Professional tem por objectivo dar suporte às equipas no terreno. Esta ferramenta de IT agiliza as comunicações permitindo, por exemplo, receber os detalhes de uma actividade em tempo real. Possui, ainda, uma série de funcionalidades de testes técnicos que têm de ser realizados durante um processo de instalação ou manutenção de um serviço. Isto faz com que a velocidade da execução das actividades aumente e, consequentemente, a produtividade também aumente.

7.3.5.2.1.7.3 *Click Software – Ferramenta de gestão de Field Force*

A ferramenta de gestão de *Field Force* possibilita a optimização de uma cadeia de serviços, permitindo ter os recursos necessários nos locais e horas certas. Para além da disponibilização de recursos, aumenta a produtividade destes a um custo reduzido, enquanto mantém os objectivos definidos para o serviço.

A ferramenta que a DOI possuía, o Sintra, já não era compatível com a frequência das mudanças, com a competitividade do mercado, com os novos serviços e com o aumento da exigência dos clientes. O Sintra foi desenvolvido para a *Field Force* da PT no início da década de 90 do século passado, de acordo com os serviços, as IT e os recursos existentes na época.

Iniciaram assim, um processo de selecção de uma nova ferramenta de gestão de *Field Force* de forma a substituir o Sintra, que culminou na escolha do *Click Software*, que é uma ferramenta israelita utilizada com sucesso em vários mercados, nomeadamente nas telecomunicações, sendo utilizada por muitas das maiores e mais rentáveis operadoras.

O *Click Software* permitiu à DOI aproximar-se dos seus objectivos operacionais, ou seja, tornar-se mais eficiente e prestar um melhor serviço ao cliente porque possibilita o agendamento e alocação automática de actividades para a *Field Force* de forma optimizada. Isto é realizado tendo em conta diversas condições pré-definidas, tais como, a disponibilidade, as qualificações e a localização em tempo real do técnico, entre outras.

O desempenho do trabalho de um técnico será assim melhorado porque existirá maior facilidade de comunicações entre todos os intervenientes na CA, o planeamento das actividades será melhor realizado e os quilómetros percorridos serão optimizados porque o técnico será alocado a actividades que estejam próximas do local onde se encontra.

7.4 ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

As três organizações analisadas apresentam características diferentes no que respeita ao modo de organização, ao mercado em que actuam, à CA onde estão inseridas, e à forma como é feita a gestão da mudança.

Na tabela 7, são apresentadas as características de cada uma das organizações analisadas, em termos da organização, mercado, CA e gestão da mudança.

Atributos	Presdouro	Grupo Diniz & Cruz	Portugal Telecom DOI
Organização			
Tipo de organização	Pequena e Média Empresa (PME) Familiar	Média Familiar	GO Multinacional
Produtos	<i>Commodities</i>	Artigos de moda	P&S tecnológicos
Variedade de produtos	Reduzida	Grande	Média
Ciclo de vida do produto	Grande	Pequeno	Pequeno
Mercado			
Procura do mercado	Previsível	Volátil	Volátil e imprevisível
Concorrência	Moderada	Elevada	Muito elevada
<i>Drivers</i> dos clientes	Custo	Qualidade e Disponibilização	Nível de serviço
Cadeia Abastecimento			
Paradigma gestão da CA	<i>Lean</i>	<i>Agile</i>	<i>Leagile</i>
Relações com entidades	Longo prazo	Longo prazo	Médio prazo
Importância da informação e das IT	Reduzida	Importante	Essencial
Qualificador mercado	Qualidade, Tempo de Aprovisionamento (TA) e Nível de Serviço	Qualidade, Custo e TA	Qualidade, Custo e TA
Qualificador sucesso	Custo	Nível de Serviço	Nível de Serviço
Gestão da Mudança			
Tipo	Desestruturada e Reactiva	Estruturada	Transversal, metódica, rigorosa e faseada no tempo
Frequência	Baixa	Elevada	Muito elevada
Resposta	Reactiva	Proactiva	Proactiva
Resistência	Moderada	Moderada	Elevada
Ferramentas de auxílio	Comunicação e gestão relacional	Comunicação e gestão relacional	Comunicação, gestão relacional e financeiras

Tabela 7 – Características das organizações: Presdouro, Grupo Diniz & Cruz e Portugal Telecom - Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas.

7.4.1 Organização

As características organizacionais das organizações analisadas são distintas: (i) A Presdouro é uma PME familiar que produz e distribui produtos que são denominados de *commodities*, que têm ciclos de vida longos, são produzidos em grandes quantidades e variedade reduzida. (ii) O

Grupo Diniz & Cruz é uma organização familiar de média dimensão que produz e disponibiliza um leque grande de artigos de moda. (iii) A DOI pertence a uma organização multinacional, com grande projecção a nível nacional e internacional, e disponibiliza um portefólio de P&S tecnológicos que devido à velocidade das evoluções tecnológicas tem ciclos de vida curtos.

7.4.2 Mercado

Os mercados em que as três organizações operam são também eles diferentes uns dos outros.

(i) A Presdouro actua num mercado em que a procura é previsível, o nível concorrencial é moderado e os clientes são atraídos pelo custo final dos produtos. (ii) O mercado de artigos de moda em que o Grupo Diniz & Cruz se insere tem procura volátil, com uma concorrência elevada e os clientes exigem produtos de qualidade e que estejam disponíveis no momento e local desejado. (iii) A DOI está inserida num mercado em que a procura é volátil e imprevisível, a concorrência é muito elevada e agressiva e o principal *driver* dos clientes é o nível de serviço.

7.4.3 Cadeia de abastecimento

Cada uma das organizações e respectiva CA pode ser associada a um paradigma de gestão diferente, ver secções 3.3, 3.4 e 3.5. A Presdouro, o Grupo Diniz & Cruz, a DOI, e as respectivas CAs, apresentam características e atributos que as aproximam, respectivamente, dos paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*.

(i) As relações existentes entre a Presdouro e as entidades da CA onde está inserida são caracterizadas por serem de longa duração e a informação e as IT não desempenham um papel central na estratégia da organização nem da CA. Na CA o qualificador de sucesso é o custo porque a principal arma competitiva das organizações é a produção e disponibilização de produtos com o menor custo possível.

(ii) No Grupo Diniz & Cruz as relações com as entidades da CA são na sua maioria de longo prazo e a informação desempenha um importante papel na interacção entre eles, apesar de apresentar problemas de precisão. O qualificador de sucesso da CA é o nível de serviço porque é indispensável que todas as entidades disponibilizem os produtos nas condições acordadas e com a qualidade exigida pelo seu cliente.

(iii) As relações de colaboração que existem entre a DOI e as entidades da respectiva CA são de longa duração com as entidades internas e de médio prazo com as externas. Com algumas das entidades existem alianças estratégicas que permitem uma colaboração e interacção mais próxima e cúmplice. As vantagens destas alianças são fundamentais para a prestação de um serviço de melhor qualidade e a menores custos. A disponibilização de informação e as IT desempenham um papel essencial na interacção dos parceiros na CA, existindo diversas ferramentas que tem como objectivo disponibilizar informação precisa, adequada e em tempo útil. O qualificador de sucesso da CA é o nível de serviço prestado, sendo necessário que todas as entidades da CA disponibilizem P&S com qualidade, fiáveis e eficientes.

7.4.4 Gestão da mudança

O meio em que as organizações interagem caracteriza-se cada vez mais pela imprevisibilidade e as mudanças ocorrem a um ritmo nunca antes visto. Nas últimas décadas e fundamentalmente nos últimos anos, o impacto das mudanças nestas organizações e nas suas CAs tem sido muito superior ao verificado no passado.

Independentemente das características dos mercados, tipo de organização e CAs, como se pode verificar pela tabela 7, as três organizações têm sido transversalmente afectadas por mudanças e apesar das diferenças na frequência com que ocorrem, nenhuma está salvaguardada de eventuais impactos de mudanças que acontecem no meio em que operam.

(i) O caso da Presdouro e da sua CA revela que mesmo em mercados em que tradicionalmente as mudanças são pouco frequentes, a procura é previsível e a concorrência é moderada, as mudanças podem ocorrer a qualquer momento e ter um impacto imprevisível. A violenta e inesperada crise do *Subprime* de 2008 veio provocar profundas alterações no padrão de consumo dos clientes e aumentou repentinamente os preços das matérias-primas utilizadas na produção.

Relativamente ao Grupo Diniz & Cruz, à DOI e às suas CAs que actuam em mercados com tradição de mudanças frequentes, verificou-se que de um momento para o outro e, muitas vezes inesperadamente, essas mudanças podem ter um nível de impacto muito maior do que aquele a que estão habituadas. (ii) As mudanças a que o Grupo Diniz & Cruz e a sua CA estavam sujeitas eram frequentes mas o impacto não era muito grande. A partir de 2000 ocorreram uma série de mudanças mais frequentes e de maior impacto ao nível concorrencial, do padrão de consumo dos clientes e nos parceiros da CA. O Grupo estava preparado para mudanças mais suaves e não para aquelas que ocorreram, levando por isso algum tempo a

adoptar medidas estratégicas de combate às alterações ocorridas. (iii) No caso específico da DOI assistiu-se a profundas alterações na sua missão que mudaram por completo a operação da organização e levaram a um reposicionamento no mercado. O *spin-off* da PT Multimédia, o início da operação do serviço de *Pay-TV* Meo, as evoluções tecnológicas do mercado das telecomunicações, o aumento da concorrência e da exigência dos clientes foram mudanças muito importantes e algumas delas eram impensáveis meses antes de elas terem ocorrido.

A abordagem que as três organizações tiveram às mudanças foi parcialmente distinta. Quanto maior foi a necessidade de responder rapidamente ao mercado, aos concorrentes e às exigências e expectativas dos clientes, mais abrangentes e estruturadas foram as medidas tomadas.

(i) A Presdouro apenas teve capacidade para implementar medidas isoladas, designadamente no desenvolvimento de novos produtos e aproximação aos clientes de forma a melhor compreender as suas necessidades. Desta forma, a resposta às mudanças ocorridas pela Presdouro foi reactiva e desestruturada, e por isso não conseguiram capitalizar totalmente as oportunidades que surgiram. (ii) Já o Grupo Diniz & Cruz estruturou uma estratégia de mudança em algumas áreas que considerou essenciais, nomeadamente a abertura de lojas próprias, a aposta na internacionalização, investimento na comunicação e promoção das marcas, e reforço da colaboração com entidades da CA. (iii) A DOI desenvolveu um processo de mudança transversal a toda organização e CA, metódico, rigoroso e faseado no tempo com o intuito de conseguir responder às necessidades dos clientes e superar a concorrência. O Programa de Transformação da DOI segue as fases do processo de mudança apresentado na secção 6.3. As áreas de actuação foram desde a aposta no desenvolvimento das competências dos colaboradores, a introdução de novos serviços e IT, a aproximação e simplificação do relacionamento com as entidades da CA, até a uma nova política de comunicação.

Apesar destas diferenças, o sucesso da implementação dos processos de mudança e das diferentes medidas, foi apenas possível devido ao papel desempenhado pela (1) liderança e pela (2) colaboração verificada entre as organizações e as respectivas entidades das CAs.

(1) Em todos os casos, as competências reveladas pelas lideranças ao nível da inteligência emocional foram fundamentais, nomeadamente na comunicação da necessidade de se implementarem alterações, e na motivação e mobilização dos colaboradores em redor do processo de mudança. O nível de resistência às mudanças exigidas e implementadas foi diferente entre as três organizações. Na Presdouro e no Grupo Diniz & Cruz, por serem pequenas e médias organizações familiares em que sempre existiu grande proximidade entre a

liderança e os colaboradores, a resistência à mudança por parte dos colaboradores foi moderada. No caso da DOI, a resistência é tradicionalmente elevada. O Programa de Transformação DOI iniciado em 2007 teve resistência por parte dos colaboradores e o Sindicato de Trabalhadores, que foi possível de ultrapassar através da negociação, da motivação, de uma nova política de comunicação, e de incentivos financeiros que premeiam a meritocracia. A liderança desempenhou também um papel muito importante na antecipação e reacção ao mercado e aos concorrentes, implementado uma série de medidas que tem contribuído para que a PT se aproxime gradualmente dos seus cinco objectivos estratégicos.

(2) A colaboração que todas as organizações mantiveram com as respectivas entidades da CA, permitiu que fossem implementadas medidas conjuntas e se criassem novas oportunidades. Foram fundamentais em todos os processos de colaboração, o compromisso, a cumplicidade e a confiança existente entre todos os intervenientes. O alinhamento de estratégias e objectivos, assim como a partilha de experiências contribuíram para o sucesso dos processos de mudança.

8 CONCLUSÃO

“O sucesso é a capacidade de ir de um fracasso para outro sem perder entusiasmo”

Winston Churchill

O objectivo proposto para a presente dissertação foi demonstrar a necessidade de todas as organizações e respectivas CAs estarem preparadas para enfrentar mudanças e identificar padrões comuns na gestão da mudança que lhes permitam criar vantagens competitivas relativamente aos seus concorrentes. Do desenvolvimento dos capítulos teóricos e da análise realizada a três organizações, a Presdouro – Pré-Esforçados Beira Douro, S.A., Grupo Diniz & Cruz e Portugal Telecom – Direcção de Operações Cliente e Infra-estruturas, e respectivas CAs, foi possível traçar padrões comuns na gestão da mudança. Constatou-se também que as mudanças que afectam as organizações e as CAs em que estão inseridas, são cada vez mais frequentes, imprevisíveis e com maior impacto.

Fenómenos como a globalização, o desenvolvimento económico e tecnológico, as alterações sociais, políticas e demográficas, e situações de emergência, têm um impacto profundo nas relações e equilíbrios dos mercados e das organizações. Aumentam a incerteza, a competitividade, a volatilidade dos mercados, as expectativas e exigências dos clientes, provocando, consequentemente, enormes flutuações na procura e na oferta. Estas mudanças são hoje cada vez mais frequentes, exigindo-se às organizações que tenham a capacidade de identificar novos padrões chave, tendências e mudanças estruturais, e que reajam e respondam rapidamente, alterando, modificando ou adaptando-se.

A incerteza e as mudanças podem trazer ou fazer surgir, se as organizações estiverem preparadas e abertas à inovação, diversidade e oportunidades que devem ser exploradas e capitalizadas em seu favor, de forma a criarem diferenciação e verdadeiras vantagens competitivas relativamente à concorrência.

Organizações e CAs que tenham características e atributos que se aproximam dos paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*, têm de estar sempre preparadas para enfrentar mudanças e para encetarem oportunamente os processos de mudança que se imponham. Esta exigência de executarem e gerirem processos de mudança, é independente da frequência e impacto das mudanças a que as organizações e CAs estavam sujeitas no passado.

A gestão da mudança deve ser um processo metódico, rigoroso e faseado no tempo, que exige um elevado compromisso por parte da liderança, dos colaboradores e das entidades da CA. A

figura 8.1 apresenta o *framework* proposto nesta dissertação, tendo em conta o papel decisivo que a liderança e a colaboração têm na gestão da mudança, em organizações e CAs com características e atributos que se aproximam das dos paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*.



Figura 8.1 - A importância da Liderança e Colaboração na Gestão da Mudança de organizações e CAs com características e atributos que se aproximam dos paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*

Independentemente das características e atributos dos paradigmas *Lean*, *Agile* e *Leagile*, assim como da frequência e impacto das mudanças a que as organizações e CAs estão sujeitas, a (i) liderança e a (ii) colaboração são *drivers* fundamentais da gestão dessa mudança.

(i) A liderança assume um papel essencial na identificação de tendências e mudanças estruturais, na definição de uma visão de futuro bem como na motivação e mobilização colectiva em redor do processo de mudança. É necessário, assim, que a liderança tenha capacidade de antecipação, reacção e adaptação ao meio que envolve a organização, e determinação na execução das medidas que se revelem necessárias. Para o sucesso de um processo de mudança, são também muito importantes as competências da liderança ao nível da inteligência emocional e da capacidade de comunicação.

(ii) A colaboração entre as diversas entidades de uma CA é imprescindível para enfrentar e ultrapassar as mudanças e dificuldades a que as organizações estão cada vez mais expostas. O compromisso, cumplicidade e confiança são fundamentais nas relações entre as várias entidades das CAs, permitindo que exista alinhamento de estratégias e objectivos. A partilha de informação precisa, adequada e em tempo oportuno, através da utilização de tecnologias de informação (IT) evoluídas, é muito importante porque aproximam as diversas entidades e permite que as organizações e as CAs em que estão inseridas compreendam o padrão de consumo dos clientes e respondam rapidamente às mudanças que são impostas.

A gestão da mudança não é igual em todas as organizações e CAs, mas em todos os processos de mudança, a liderança e a colaboração desempenham um papel central, permitindo obter verdadeiras vantagens competitivas a quem as utilizar eficazmente. Como condição de sucesso, as organizações devem também incorporar na sua missão e visão uma cultura de mudança que não esteja apenas centrada nelas próprias mas que envolva também todos os colaboradores e as entidades da CA.

Desta forma, as organizações estarão melhor preparadas para competir num mercado único global, tendo a capacidade de reagir, responder e adaptar correctamente e rapidamente às mudanças a que são sujeitas.

Em pesquisas futuras, será interessante quantificar o impacto que as diferentes características da liderança e da colaboração identificadas na figura 8.1 têm na gestão da mudança. A elaboração de um ranking possibilitará às organizações focarem-se nas características que mais contribuirão para o sucesso do processo de mudança.

9 BIBLIOGRAFIA

- Arquivo Histórico - XVII Governo Constitucional.* (s.d.). Obtido em 12 de Junho de 2010, de
Governo da República Portuguesa:
http://www.portugal.gov.pt/pt/GC17/Governo/Ministerios/PCM/MEAI/Intervencoes/Pages/20081008_PMC_MEAI_Int_SEAAL_Acessibilidade.aspx
- Assembleia da República. (2005). *Constituição da República Portuguesa - VII Revisão Constitucional [2005]*. Assembleia da República.
- Chan, F. T., & Kumar, V. (2009). Performance optimization of leagility inspired supply chain model - a CFGTSA algorithm based approach. *International Journal of Production Research*, 777-799.
- Charan, R. (2007). *Know-How. As 8 competências essenciais para um líder ter um bom desempenho*. Actual Editora. Lisboa.
- Chistensen, C. M., Marx, M., & Stevenson, H. H. (2006). The Tools of Cooperation and Change. *Harvard Business Review*. October 2006.
- Cho, H., Jung, M., & Kim, M. (1996). Enabling technologies of Agile manufacturing and its related activities in Korea. *Computers & Industrial Engineering*, 323-334.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2004). *Supply Chain Management - Strategy, Planning and Operations*. Pearson Prentice Hall. New Jersey.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29, 37-44.
- Christopher, M., & Towill, D. (2001). An integrated model for the design of agile supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31 (4), 235-246.
- Christopher, M., Peck, H., & Towill, D. (2006). A taxonomy for selecting global supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 17 (2), 277-287.
- CIMPOR - Cimentos de Portugal, S. S. (2010). *Relatório e Contas do Exercício de 2009*. CIMPOR - Cimentos de Portugal, SGPS, S.A. Lisboa.
- Galbraith, J. (1977). *Organization Design*. Addison Wesley. Reading.

- Gerstner, L. (2010). Gestão da mudança na IBM e a importância da comunicação em empresas que atravessam processos de transformação. Portugal Telecom. Lisboa.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for enriching the customer*. Van Nostrand Reinhold. New York.
- Goleman, D. (1998). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. January 2004.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile manufacturing: Enablers and an implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36 (5), 1223-1247.
- Harrison, T. P. (2003). Principles for the Strategic Design of Supply Chains. In T. P. Harrison, H. L. Lee, & J. J. Neale, *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 3-12). Springer. New York.
- Hausman, W. H. (2003). Supply Chain Performance Metrics. In T. P. Harrison, H. L. Lee, & J. J. Neale, *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 61-73). Springer. New York.
- Heifetz, R. A., & Laurie, D. L. (2001). The Work of Leadership. *Harvard Business Review*. December 2001.
- Hoek, R. I., Harrison, A., & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21 (12), 126-148.
- Hoenes, T., Phelps, T., & Smith, M. (2003). *Developing Lean Supply Chains - A Guidebook*. Altarum Institute, The Boeing Company, and Messier-Dowty Inc.
- Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The Art of Alliances. *Harvard Business Review*. July-August 1994.
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformations Efforts Fail. *Harvard Business Review*. March-April 1995.
- Kotter, J. P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. May-June 1990.
- Kulp, S. C., Ofek, E., & Whitaker, J. (2003). Supply-Chain Coordination: How Companies Leverage Information Flows to Generate Value. In Harrison, T. P., Lee, H. L., & Neale,

- J. J. *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 91-107). Springer. New York.
- Lee, H. L. (2004). The triple-A supply chain. *Harvard Business Review*, 82-102.
- Lee, H. L., Padmanabhan, V., & Whang, S. (1997). The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review*, 93-102.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D. R. (2000). Engineering the leagile supply chain. *International Journal of Agile Management Systems*, 2 (1), 54-61.
- Mason-Jones, R., Naylor, B., & Towill, D. R. (2000). Lean, agile or leagile? Matching your supply chain to the marketplace. *Industrial Journal of Production Research* , 38 (17), 4061-4070.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63 (6), 503-517.
- Nagel, R., & Dove, R. (1991). 21st Century Manufacturing. Enterprise Strategy Iacocca Institute, Lehigh University Bethlehem, PA.
- Naylor, J. B., Naim, M. M., & Berry, D. (1999). Leagility: Integrating the lean and agile manufacturing paradigms in the total supply chain. *Engineering Costs and Production Economics*, 62, 107-118.
- Neale, J. J., Tomlin, B. T., & Willems, S. P. (2003). The Role of Inventory in Superior Supply Chain Performance. In T. P. Harrison, H. L. Lee, & J. J. Neale, *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 31-59). Springer. New York.
- O'Neill, J. (2001). *Building Better Global Economic BRICs* . Obtido em 13 de Julho de 2010, de Goldman Sachs: <http://www.goldmansachs.be/ideas/brics/building-better-doc.pdf>.
- Ohno, T. (1988). *The Toyota Production System - Beyond Large Scale Production*. Productivity Press. Portland.
- Pant, S., Rattner, L., & Hsu, C. (1994). Manufacturing Information Integration Using a Reference Model. *International Journal of Operations & Production Management*, 52-72.

- Portland Cement Association. (s.d.). Obtido em 9 de Junho de 2010, de Portland Cement Association: <http://www.cement.org/market/graphs/ppi.asp>
- Portugal Telecom, SGPS, S.A. (2010). *Resultados do 1º Semestre de 2010*. Portugal Telecom, SGPS, S.A. Lisboa.
- Premkumar, G. P. (2000). Interorganization Systems and Supply Chain Management: An Information Processing Perspective. *Information Systems Management*, 17:3, 1-14.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2007). *Resolução do Conselho de Ministros n.º 9/2007*. Diário da República, 1.ª série—N.º 12—17 de Janeiro de 2007.
- Pyke, D. F., & Johnson, M. E. (2003). Sourcing Strategy and Supplier Relationships: Alliances Versus eProcurement. In T. P. Harrison, H. L. Lee, & J. J. Neale, *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 77-89). Springer. New York
- Reichhart, A., & Holweg, M. (2007). Lean distribution: concepts, contributions, conflicts. *International Journal of Production Research*, 45 (16), 3699-3722.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2008). A decision-support framework for agile enterprise partnering. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 180-192.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2005). Agile partner selection: A hierarchical model and empirical investigation. *International Journal of Information and Systems Sciences*, 1-22.
- Ren, J., Yusuf, Y. Y., & Burns, N. D. (2001). The effects of Agile attributes on competitive priorities - a neural network approach. *Advances in Manufacturing Technology-Xvi*, 311-315.
- Rich, N. (2006). Understanding the lean journey. In N. Rich, N. Bateman, A. Esain, L. Massey, & D. Samuel, *Lean Evolution - Lessons from the Workplace*. Cambridge University Press. Cambridge.
- Simchi-Levi, D., Simchi-Levi, E., & Watson, M. (2003). Tactical Planning for Reinventing the Supply Chain. In T. P. Harrison, H. L. Lee, & J. J. Neale, *The Practice of Supply Chain Management: Where Theory and Application Converge* (pp. 13-30). Springer. New York.

- Singhal, V., & Hendricks, K. (2002). How supply chain glitches torpedo shareholder value. *Supply Chain Management Review*, 18-24.
- Small, A. W., & Downey, A. E. (1996). Orchestrating multiple changes: A framework for managing concurrent changes of varied type and scope. *Proceedings of IEMC 1996 Conference on Managing Virtual Enterprise*, (pp. 627-634). Vancouver.
- Stalk, G. (1988). Time - The next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 41-51.
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*. May-June 1996.
- W.T.O. (s.d.). *About the WTO — a statement by the Director-General*. Obtido em 13 de Julho de 2010, de World Trade Organization: http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/wto_dg_stat_e.htm.
- W.T.O. (s.d.). *Statistics: International Trade Statistics 2009*. Obtido em 13 de Julho de 2010, de World Trade Organization: http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2009_e/its09_world_maps_e.htm.
- Welch, J. (2005). *Vencer*. Actual Editora. Lisboa.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Ross, D. (1991). *The machine that change the world: The Story of Lean Production*. Harper Perennial. New York.
- Yu, Z., Yan, H., & Edwin Cheng, T. C. (2001). Benefits of information sharing with supply chain partnerships. *Industrial Management & Data Systems*, 114-121.

9.1 OUTRA BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar – Exército Português (2009), Curso de Liderança Academia Militar/Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa, Amadora.
- Agarwal, A., Shankar, R., & Tiwari, M. K. (2005). Modeling the metrics of lean, agile and leagile supply chains: An ANP-based approach. *European Journal of Operations Research*, 173, 211-225.

- Bateman, N., Massey, L., & Rich, N. (2006). Laying the foundation stone of CANDO. In N. Rich, N. Bateman, A. Esain, L. Massey, & D. Samuel, *Lean Evolution - Lessons from the Workplace*. Cambridge University University Press. Cambridge.
- Berry, D., Evans, G. N., Mason-Jones, R., & Towill, D. R. (1999). The BPR SCOPE concept in leveraging improved supply chain performance. *Business Process Management Journal*, 5 (3), 254-274.
- Cruz Machado, V., & Pereira, A. (2008). Modelling Lean Performance. *The 4th IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, 1308-1312.
- Friedman, L. T. (2005). O Mundo é Plano – Uma História Breve do Século XXI. Actual Editora. Lisboa.
- Inditex. (25 de August de 2009). Our Group. Obtido em 25 de August de 2009, de Inditex: http://www.inditex.com/en/who_we_are/our_group
- Kumar, N. (19 de May de 2006). Zara - Spanish Season. Obtido em 25 de Agosto de 2009, de Businessworld: <http://www.businessworld.in/index.php/Spanish-season.html>.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 7-22.

ANEXO 1

Organigrama da Portugal Telecom SGPS

